



**XXII CUMBRE JUDICIAL
IBEROAMERICANA**
REPÚBLICA DOMINICANA 2025



CICAJ

 **Comisión Iberoamericana
de Calidad para la Justicia**

**MANUAL ESTANDARIZADO
BUENAS EXPERIENCIAS EN MATERIA
DE JUSTICIA DE CALIDAD PARA
TODA IBEROAMÉRICA**

Manual Estandarizado de
Buenas Experiencias en Materia de Justicia de Calidad
para toda Iberoamérica



Edición 2025

Idioma español

Editorial y Publicaciones

Escuela Judicial Instituto Superior de la Judicatura de Panamá

Doctor César Augusto Quintero Correa

Avenida de la Amistad, Albrook, edificio 865

Correo electrónico:

isjup@organojudicial.gob.pa

Tel.: 212- 7395

Compilación

Hon. Comisionado Olmedo Arrocha Osorio, Magistrado de la Corte Suprema de Justicia de Panamá y Presidente de la Comisión Iberoamericana de Calidad para la Justicia, XXII Edición de la Cumbre Judicial Iberoamericana

Hon. Comisionado Marco Aurélio Bellizze Oliveira, Ministro del Superior Tribunal de Justicia de Brasil

Hon. Comisionado Aurelio Enrique Rodríguez Guzmán, Magistrado del Consejo de la Judicatura de Colombia

Hon. Comisionada Julia Varela Araya, Magistrada de la Corte Suprema de Justicia de Costa Rica

Hon. Comisionado Francisco Gerardo Martínez Tristán, Magistrado del Poder Judicial de España

Hon. Comisionado Alberto Joaquín Martínez Simón, Ministro de la Corte Suprema de Justicia de Paraguay

Corrección de estilo y edición

Doctor Andrés Méndez Bonilla, Jefe del Centro de Gestión de Calidad del Poder Judicial de Costa Rica

Ingeniero Edgar Rodríguez, Director de Desarrollo y Modernización Institucional del Órgano Judicial de Panamá

Magíster Andrés A. Mojica García De Paredes, Encargado de la Oficina de Acceso a la Información Pública y Justicia Abierta del Órgano Judicial de Panamá

Doctora Ana Zita Rowe López, Directora del Instituto Superior de la Judicatura de Panamá, Doctor César Augusto Quintero Correa

Licenciado Etéreo Armando Medina Marín Coordinador del Despacho Presidencial y Coordinador Nacional de Panamá ante la Cumbre Judicial Iberoamericana

Licenciada Marisol Hernández Chérigo, Coordinadora de Planes y Programas del Despacho Presidencial del Órgano Judicial de Panamá

ISBN

978-9962-670-52-0

Introducción

La justicia es el soporte, vela y timonel del Estado de Derecho y la garante de una ecuánime, pacífica y equitativa convivencia en sociedad; su optimización constante, más que una obligación es un omnipotente deber de quien la imparte, la recibe y la facilita, indistintamente desde que tribuna se realice. La justicia es el derecho, principio y deber atemporal que le debemos en formato perfecto a sus beneficiarios finales, es decir a los gobernados.

El soporte jurídico normativo regulador de la conducta externa de los individuos debe responder a la situación socioeconómica del orbe como de la más pequeña comunidad en donde se desarrolle y, por demás, ser eficiente, eficaz y efectivo en todos los espacios, respondiendo a los cambios propios de la evolución humana; no obstante, de poco o nada vale una normativa de vanguardia, si la misma no se interpreta, aplica y reconoce de manera efectiva, con altos niveles de calidad, interactuando la gestión y actuación judicial bajo parámetros de calidad suprema, con la transparencia demandada y merecida por nuestros reales superiores jerárquicos, nos referimos a los ciudadanos y ciudadanas quienes nos han contratado para servirles.

Volcar nuestra mirada hacia la mejora continua del sagrado servicio de impartir justicia, aún es una tarea pendiente; no por ello, un paradigma inquebrantable y por demás, un pacto social que requiere suscribirse hoy; mejor explicado, ya y ahora. Es un compromiso ineludible tener presente, en mente y siempre, que el funcionario judicial está para servirle a la justicia y no servirse de ella; esta reflexión nos lleva a destacar y marcar en letras legibles que la independencia judicial no habita desolada, separada o indiferente a las entidades desde donde se imparte o a la gestión organizativa que la envuelve y, de ello, están conscientes todos los que conformamos la Comisión Iberoamericana de Calidad para la Justicia de la Cumbre Judicial Iberoamericana, quienes aprobamos, con compromiso y luces largas, un conjunto de normas o consejos que constituyen: "... una guía básica que contiene los principios generales que pretenden inspirar y orientar a las organizaciones de justicia que deseen encaminar sus esfuerzos hacia una gestión de la calidad en beneficio de nuestros pueblos iberoamericanos."

Por tanto, no se trata, sin más, fortalecer las habilidades cognitivas, socioemocionales y técnicas de los operadores de justicia o contar con infraestructuras y tecnología de último desarrollo, si ellas no están destinadas únicamente a la calidad de la justicia; por ello, el Decálogo Iberoamericano para una justicia de calidad viene a llenar los vacíos de una perspectiva holística que permita cumplir con nuestra función misional.

Para generar una justicia de calidad y de mejora continua, de cara a los justiciables y con perspectiva de integralidad y convencionalidad deberá, entonces, estar cimentada, concebida, inspirada y conectada con el reconocimiento a la persona usuaria como razón de ser de la justicia; garantizarles el acceso a una justicia de calidad como derecho fundamental, desarrollar una debida planificación de la calidad en la justicia, fomentar una justicia con enfoque sistémico integral, reconocer en la justicia la importancia en su talento humano, incentivar el compromiso y el trabajo en equipo en función de la justicia, establecer la eficacia y la eficiencia como requisitos para una justicia confiable y de calidad, realizar la medición de

resultados en la gestión de la justicia, garantizar una justicia transparente y con participación ciudadana e impulsar la mejora continua como fundamento en la gestión de calidad para la justicia, en fin, seguir paso a paso y como eje transversal de la impartición de justicia, los lineamientos del referido decálogo.

Así entonces, la creación de la Red Iberoamericana de Gestión e Investigación para la Calidad de la Justicia (RIGICA-Justicia) en el marco de la XVI Cumbre Judicial Iberoamericana, llevada a cabo en Buenos Aires – Argentina se aprobó como una estructura de colegiación de esfuerzos con el fin de garantizar y mejorar los servicios que presta la administración de justicia en los estados miembros, mediante la promulgación de normas de calidad, intercambios de experiencias, publicación y difusión de estudios, con un objetivo principal, la promoción, definición y ejecución de políticas públicas de gestión de calidad.

A lo interno de esta Red se constituye la Comisión Iberoamericana de Calidad para la Justicia (CICAJ), como órgano dependiente de la Asamblea Plenaria de la Cumbre Judicial Iberoamericana, encargado de promover e impulsar las políticas de calidad definidas para la justicia a nivel Iberoamericano.

La gestión de calidad judicial se refiere a la aplicación de principios y prácticas de gestión de calidad en el ámbito del sistema judicial. Esto implica asegurar que los servicios judiciales sean eficientes, efectivos, justos y accesibles para todas las partes involucradas, incluyendo a los litigantes, los abogados, los jueces y el público en general.

La gestión de calidad judicial puede implicar la implementación de sistemas de gestión de calidad, la capacitación del personal judicial en buenas prácticas de gestión, la recopilación y análisis de datos para monitorear el desempeño del sistema judicial y la adopción de medidas correctivas y preventivas para abordar deficiencias identificadas.

En última instancia, el objetivo es fortalecer la confianza del público en el sistema judicial y garantizar la realización efectiva de la justicia. Algunas de las áreas clave de enfoque en la gestión de calidad judicial pueden incluir:

- Acceso a la justicia: garantizar que todas las personas tengan un acceso igualitario y efectivo a los tribunales y servicios judiciales, independientemente de su situación económica, social o cultural.
- Procedimientos eficientes: optimizar los procesos judiciales para que sean ágiles, transparentes y resuelvan los casos de manera oportuna, evitando demoras innecesarias y costos excesivos.
- Calidad en las decisiones judiciales: promover la imparcialidad, la consistencia y la calidad en las decisiones judiciales, asegurando que se basen en el derecho aplicable y en un análisis cuidadoso de los hechos y pruebas presentadas.

- **Transparencia y rendición de cuentas:** fomentar la transparencia en la administración de justicia y garantizar que los jueces y otros funcionarios judiciales rindan cuentas por sus acciones y decisiones.
- **Participación y retroalimentación:** involucrar a las partes interesadas, como los litigantes, los abogados, las organizaciones de la sociedad civil y el público en general, en el diseño y la evaluación de los servicios judiciales para mejorar continuamente su calidad y eficacia.

La calidad de la justicia en Iberoamérica es un tema complejo que varía según el país y sus contextos jurídicos, políticos, económicos y sociales particulares. Sin embargo, hay algunos desafíos comunes y tendencias que se pueden identificar en la región:

- ✓ Aunque muchas constituciones garantizan el acceso a la justicia como un derecho fundamental, en la práctica, este acceso puede ser limitado para ciertos grupos de la población, debido a barreras económicas, geográficas, culturales y de otros tipos.
- ✓ Eficiencia y congestión judicial en los tribunales son problemas persistentes en muchos países de la región, lo que puede resultar en demoras prolongadas en la resolución de casos y afectar negativamente la confianza en el sistema judicial.
- ✓ La corrupción y falta de independencia judicial son desafíos significativos en varios países de Iberoamérica, lo que socava la imparcialidad y la confianza en el sistema judicial.
- ✓ La calidad de las decisiones judiciales puede variar en función de la capacitación y la imparcialidad de los jueces, así como de la aplicación efectiva del derecho y los estándares procesales.
- ✓ La transparencia en la administración de justicia y la rendición de cuentas de los jueces y otros funcionarios judiciales son aspectos cruciales para fortalecer la confianza pública en el sistema judicial.
- ✓ Varios países de la región han emprendido reformas judiciales en un esfuerzo por mejorar la calidad y la eficiencia de la justicia, incluida la modernización de los procedimientos judiciales, la capacitación del personal judicial y la implementación de tecnologías de la información.

Es importante destacar que, si bien existen desafíos significativos en la calidad de la justicia en Iberoamérica, también se están llevando a cabo esfuerzos para abordar estos problemas y promover una administración de

justicia más eficiente, equitativa y transparente en toda la región. La colaboración regional y el intercambio de buenas prácticas pueden ser clave para avanzar en este sentido.

Para mejorar la gestión de calidad en el ámbito judicial, es importante contar con una variedad de insumos que ayuden a promover la eficiencia, la transparencia, la imparcialidad y la accesibilidad en la administración de justicia.

Para ello, se consultó a los veintitrés (23) países de la Cumbre Judicial Iberoamericana. Veamos la experiencia en cada uno de estos en el desarrollo e implementación de buenas experiencias en materia de justicia de calidad.



Brasil

Demanda:

- Regras e normas de qualidade;
- Guias, documentos, protocolos e outros insumos sobre Gestão da Qualidade na Justiça.

Pergunta:

Sua instituição conta com alguma norma, boa prática, protocolos, documentação ou insumos sobre Gestão da Qualidade aplicados na Administração da Justiça?

Normas da Série ISSO

O STJ adotou no ano de 2000 a NBR ISO 9002/94 (atualmente ISO 9001) como norma orientadora para a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) na Secretaria Judiciária, nas atividades de autuação, classificação e distribuição dos processos originários. Esse sistema recebeu, em 30 de março de 2000, a certificação externa pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini de São Paulo (organismo certificador) vinculada ao IQnet – “The International Certification Network”, rede internacional de entidades certificadoras.

A experiência rendeu bons resultados, o que motivou o STJ a ampliar a prática, com a implantação de mais três escopos:

- **Gabinete do Ministro Diretor da Revista**, nas atividades de elaboração do Boletim, do Ementário e da Revista do STJ;
- **Gabinete do Ministro José Arnaldo da Fonseca**, nas atividades de análise e julgamento dos processos originários;
- **Coordenadoria de Relacionamento**, da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação, nas atividades de recebimento, processamento e solução de solicitações de suporte em TI.

O SGQ da Secretaria Judiciária teve sua certificação revisada e renovada até o ano de 2009, sendo extinto em função da implantação do processo eletrônico que alterou profundamente as atividades realizadas,

não mais correspondentes às descritas nas Instruções de Trabalho e Procedimentos de Sistema. Contudo, as práticas relativas às inspeções, controles, medições, prazos e acompanhamento de indicadores foram mantidas.

O SGQ do Gabinete do Ministro Diretor da Revista foi extinto em 2009, tendo em vista a reestruturação das publicações realizadas pela unidade que passaram a ser disponibilizadas ao público interessado diretamente no portal do STJ na internet (Revista e Revista de Súmulas do Superior Tribunal de Justiça – ver links adiante em Publicações Institucionais) e não mais por meio de contratos de impressão e distribuição por editoras credenciadas.

O SGQ do Gabinete do Ministro José Arnaldo da Fonseca foi extinto em 2005, tendo em vista a aposentadoria do Ministro.

O SGQ da Coordenadoria de Relacionamento/STI manteve até o ano de 2017. A partir de então, o escopo está mantido conforme com todas as disposições da Norma ISO, incluindo as auditorias internas. Os indicadores da qualidade são utilizados como parâmetros de desempenho no contrato de terceirização dos técnicos de suporte.

Em 2012, o STJ adotou o Alinhamento Estratégico como modelo de gestão. Realizado por meio de metodologia elaborada pela Assessoria de Gestão Estratégica do Tribunal, o alinhamento apresenta similaridades em relação à NBR ISO 9001, como o monitoramento por meio de metas e indicadores, desdobrados a partir do plano estratégico do STJ.

O STJ selecionou a norma NBR ISO 37301, para estabelecer um Sistema de Gestão de Compliance. A norma estabelece requisitos para proteger e melhorar continuamente o sistema de gestão seguindo o modelo PDCA (Plan, Do, Check, Act), voltado ao Compliance.

O Tribunal adotou também a norma NBR ISO 31000 como modelo para estruturar a Gestão de Riscos. Foi desenvolvida uma página na intranet do Tribunal na qual são disponibilizados um modelo de Plano de Riscos, um Catálogo de Riscos e Controles, além de tutoriais, para auxiliar os gestores a aplicar a sistemática. A normatização interna exige a aplicação da Gestão de Riscos em todos os processos de contratação.

Guias, Documentos e Protocolos

Para a implantação de cada Sistema de Gestão da Qualidade foi necessário a elaboração de um Manual da Qualidade, Procedimentos de Sistema e Instruções de Trabalho, documentos requeridos pela norma NBR ISO 9000.

Além dos documentos mencionados anteriormente, algumas unidades do STJ geram documentos e publicações com o objetivo de disseminar informação acerca de temas de seu campo funcional e/ou orientar a operação de seus processos de trabalho.

O [Portal de Publicações Institucionais](#) permite o acesso ao conteúdo das principais publicações produzidas pelo STJ, constituindo-se como instrumentos de orientação e padronização na prática de atividades realizadas nas diversas áreas da Corte. Podem ser citadas como destaque as seguintes:

- [Regimento Interno do Superior Tribunal de Justiça](#);
- [Revista do Superior Tribunal de Justiça](#);
- [Revista de Súmulas do Superior Tribunal de Justiça](#);
- [Coleção Histórica do Direito Brasileiro – Direito Penal](#);
- [Manual de Organização do Superior Tribunal de Justiça](#);
- [Manual de Padronização de Textos do STJ](#);
- [Código de Conduta do STJ](#);
- [Guia de Normalização de Publicações do STJ](#);
- [Boletim Estatístico](#);
- [Súmulas anotadas](#);
- [Revista Científica](#);
- [Prêmio Inova STJ: ganhadores](#);
- [Plano de Gestão de Resíduos Sólidos do STJ](#);
- [Guia prático de licitações sustentáveis do STJ](#);
- [Plano de comunicação da estratégia do STJ](#);
- [Planejando e gerindo a estratégia no STJ](#);
- [Alinhamento estratégico no STJ: metodologia](#);
- [Gestão de riscos](#);
- [Estratégia com uso do BSC: Balanced Scorecard](#);

- [Metodologia de gestão de projetos do STJ](#);
- [Construindo e Gerenciando Indicadores](#) (também com [versão em espanhol](#));
- [Introdução à Gestão de Processos de Trabalho](#);
- [Plano Estratégico do STJ 2021-2026](#);
- [Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação – PDTIC](#);
- [Plano Estratégico de Gestão de Pessoas – PEGEP STJ](#);
- [Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos do STJ](#);
- [Manual de Uso da Marca do STJ](#);
- [Plano Operacional – Secretaria de Auditoria Interna](#);
- [Manual do Programa de Avaliação da Qualidade e Melhoria da Auditoria Interna – PAQMAI](#);
- [Padrões de auditoria preventiva](#)

Estratégia Nacional e Metas do Poder Judiciário

Na evolução de mecanismos de promoção da qualidade na justiça o Conselho Nacional de Justiça tem papel fundamental com o propósito de realizar a gestão estratégica e o controle administrativo do Poder Judiciário e da atuação de seus membros, visando sua interação e o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional, construindo e desenvolvendo ações de forma participativa e alinhadas às necessidades mais prementes do Poder Judiciário.

Tais ações nacionais são consubstanciadas em um planejamento estratégico que propicie a tomada de decisões baseadas na atuação proativa dos gestores, considerando as ameaças e as oportunidades.

O projeto teve início efetivamente na publicação da Resolução N.º 49, de 18 de Dezembro de 2007, que impunha aos órgãos do Poder Judiciário a criação de Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica, com o propósito de organizar as estruturas administrativas para elaboração de estatística e do plano de gestão estratégica do Tribunal.

A partir de então, foi criada a Estratégia Nacional do Poder Judiciário, que traz a missão, visão, valores e objetivos aplicados ao Poder. Hoje o horizonte temporal do plano é de 2021-2026 conforme [Resolução CNJ n. 325 de 29 de junho de 2020](#). Os tribunais desdobram a estratégia em seus planejamentos locais e, no caso do STJ, está em andamento o [Plano 2021-2026](#) instituído pela [Resolução STJ/GP 23/2021](#).

Aliado à Estratégia Nacional são realizados os Encontros Nacionais do Poder Judiciário onde são

consubstanciadas as metas nacionais que serão buscadas por todos os tribunais. Em 2024, temos as seguintes:

Meta 1 – Julgar mais processos que os distribuídos (todos os segmentos): julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente, excluídos os suspensos e sobrestados no ano corrente.

Meta 2 – Julgar processos mais antigos (todos os segmentos): identificar e julgar até 31/12/2024:

- Superior Tribunal de Justiça: 100% dos processos distribuídos até 31/12/2017.
- Tribunal Superior do Trabalho: todos os processos de conhecimento pendentes de julgamento há pelo menos 4 anos (2020) ou mais, e pelo menos 90% dos processos distribuídos até 31/12/2021.
- Justiça Estadual: pelo menos, 80% dos processos distribuídos até 31/12/2020 no 1º grau, 90% dos processos distribuídos até 31/12/2021 no 2º grau, 90% dos processos distribuídos até 31/12/2021 nos Juizados Especiais e Turmas Recursais e 100% dos processos de conhecimento pendentes de julgamento há 14 anos (2010) ou mais.
- Justiça Federal: FAIXA 1 (TRF1 e TRF6): todos os processos pendentes de julgamento há 14 anos (2010), 85% dos processos distribuídos até 31/12/2020 no 1º e 2º grau e 100% dos processos distribuídos até 31/12/2021 nos Juizados Especiais Federais e nas Turmas Recursais; e Faixa 2 (TRF2, TRF3, TRF4 e TRF5): todos os processos pendentes de julgamento há 9 anos (2015) e 85% dos processos distribuídos até 31/12/2020 no 1º e 2º grau; e 100% dos processos distribuídos até 31/12/2021 nos Juizados Especiais Federais e nas Turmas Recursais.
- Justiça do Trabalho: pelo menos, 93% dos processos distribuídos até 31/12/2022, nos 1º e 2º graus e 98% dos processos pendentes de julgamento há 4 anos (2020) ou mais.
- Justiça Eleitoral: 70% dos processos distribuídos até 31/12/2022 e todos os processos de conhecimento pendentes de julgamento há 6 anos (2018) ou mais.
- Justiça Militar da União: todos os processos de conhecimento pendentes de julgamento há 5 anos (2019) ou mais e 95% dos processos distribuídos até 31/12/2021 nas Auditorias e 99% dos processos distribuídos até 31/12/2022 no STM.
- Justiça Militar Estadual: todos os processos de conhecimento pendentes de julgamento há 3 anos (2021) ou mais e 90% dos processos distribuídos até 31/12/2022 nas Auditorias, e 95% dos processos distribuídos até 31/12/2023 no 2º grau.

Meta 3 – Estimular a conciliação (Justiça Estadual, Justiça Federal e Justiça do Trabalho):

- Justiça Estadual: Aumentar o indicador Índice de Conciliação do Justiça em Números em 1 ponto percentual em relação a 2023. Cláusula de barreira: 17% de Índice de Conciliação.

- Justiça Federal: Aumentar o Índice de Conciliação do Justiça em Números em 0,5 ponto percentual em relação a 2023. Cláusula de barreira: 15% de Índice de Conciliação.
- Justiça do Trabalho: Aumentar o índice de conciliação em 0,5 ponto percentual em relação à média do biênio 2021/2022 ou alcançar, no mínimo, 38% de conciliação.

Meta 4 – Priorizar o julgamento dos processos relativos aos crimes contra a Administração Pública, à improbidade administrativa e aos ilícitos eleitorais (STJ, Justiça Estadual, Justiça Federal, Justiça Eleitoral e Justiça Militar da União e dos Estados) Identificar e julgar até 31/12/2024:

- Superior Tribunal de Justiça: 90% das ações de improbidade administrativa e das ações penais relacionadas aos crimes contra a Administração Pública distribuídas até 31/12/2022.
- Justiça Estadual: 65% das ações de improbidade administrativa e das ações penais relacionadas a crimes contra a Administração Pública, distribuídas até 31/12/2020, em especial as relativas a corrupção ativa e passiva, peculato em geral e concussão.
- Justiça Federal: 70% das ações de improbidade administrativa e das ações penais relacionadas aos crimes contra a administração pública distribuídas até 31/12/2021.
- Justiça Eleitoral: 100% dos processos referentes às eleições de 2020 e 60% dos processos referentes às eleições de 2022, distribuídos até 31/12/2023, que possam importar na perda de mandato eletivo ou em inelegibilidade.
- Justiça Militar da União: 99% das ações penais relacionadas a crimes contra a Administração Pública, abrangendo, inclusive, a Lei 13.491/17, distribuídas até 31/12/2022 no STM, e 95% das distribuídas até 31/12/2021 no 1º grau.
- Justiça Militar Estadual: 95% das ações penais relacionadas aos crimes contra a Administração Pública, abrangendo, inclusive, a Lei 13.491/17, distribuídas até 31/12/2022 no 1º grau, e pelo menos 95% das distribuídas no 2º grau até 31/12/2023.

Meta 5 – Reduzir a taxa de congestionamento (STJ, TST, Justiça Estadual, Justiça Federal, Justiça do Trabalho e Justiça Militar da União e dos Estados):

- Superior Tribunal de Justiça: Reduzir em 0,5 ponto percentual, até 31/12/2024, a taxa de congestionamento dos processos no Superior Tribunal de Justiça, referente ao apurado em 2023.
- Tribunal Superior do Trabalho: Reduzir em 0,5 ponto percentual a taxa de congestionamento líquida, exceto execuções fiscais, em relação a 2023.
- Justiça Federal: Reduzir em 0,5 ponto percentual a taxa de congestionamento líquida, exceto execuções fiscais, em relação a 2023. Cláusula de barreira: 43%.
- Justiça do Trabalho: Reduzir em 0,5 ponto percentual a taxa de congestionamento líquida, exceto execuções fiscais, em relação a 2023. Cláusula de barreira na fase de conhecimento: 40%. Cláusula de

barreira na fase de execução: 65%.

- Justiça Estadual: Reduzir em 0,5 ponto percentual a taxa de congestionamento líquida de processo de conhecimento, em relação a 2023. Cláusula de barreira: 56%.
- Justiça Militar da União Reduzir, no mínimo, em 0,5 ponto percentual a taxa de congestionamento líquida na fase de conhecimento no 1º grau, em relação a 2023.

- Justiça Militar Estadual: Reduzir, no mínimo, em 0,5 ponto percentual a taxa de congestionamento líquida na fase de conhecimento no 1º grau, em relação a 2023.

Meta 6 – Priorizar o julgamento das ações coletivas (STJ e TST) Identificar e julgar até 31/12/2024:

- Superior Tribunal de Justiça: 99% dos recursos oriundos de ações coletivas distribuídos até 31/12/2022.
- Tribunal Superior do Trabalho: as ações coletivas distribuídas até 31/12/2021.

Meta 7 – Priorizar o julgamento dos processos dos recursos repetitivos (STJ):

- Superior Tribunal de Justiça: Garantir tempo médio de 365 dias da afetação à publicação do acórdão dos recursos repetitivos.

Meta 8 – Priorizar o julgamento dos processos relacionados ao feminicídio e à violência doméstica e familiar contra as mulheres (STJ e Justiça Estadual): identificar e julgar, até 31/12/2024:

- Superior Tribunal de Justiça: 100% dos casos de feminicídio e de violência doméstica e familiar contra a mulher distribuídos até 2022.
- Justiça Estadual: 75% dos casos de feminicídio distribuídos até 31/12/2022 e 90% dos casos de violência doméstica e familiar contra a mulher distribuídos até 31/12/2022.

Meta 9 – Estimular a inovação no Poder Judiciário (TST, Justiça Estadual, Justiça Federal, Justiça Militar da União e dos Estados, Justiça Eleitoral e Justiça do Trabalho) • TST, Justiça Estadual, Justiça Federal, Justiça Militar da União e dos Estados e Justiça do Trabalho: Implantar, no ano de 2024, dois projetos oriundos do laboratório de inovação, de cujo desenvolvimento tenha participado pelo menos um laboratório de outro tribunal, com avaliação de benefícios à sociedade e relacionados à Agenda 2030; • Justiça Eleitoral: Implantar, no ano de 2024, um projeto oriundo do laboratório de inovação, de cujo desenvolvimento tenha participado pelo menos um laboratório de outro tribunal ou órgão da administração pública, com avaliação de benefícios à sociedade e relacionados à Agenda 2030.

Meta 10 – Impulsionar os processos de ações ambientais e os processos relacionados aos direitos das comunidades indígenas e quilombolas (STJ, Justiça Estadual e Justiça Federal):

- Superior Tribunal de Justiça: Julgar, até 31/12/2024, 75% dos processos relacionados às ações ambientais, 75% dos processos relacionados aos direitos das comunidades indígenas e 75% dos processos relacionados aos direitos das comunidades quilombolas, distribuídos até 31/12/2023.
- Justiça Estadual: Identificar e julgar, até 31/12/2024, 35% dos processos relacionados às ações ambientais, 35% dos processos relacionados aos direitos das comunidades indígenas e 35% dos processos relacionados aos direitos das comunidades quilombolas, distribuídos até 31/12/2023.
- Justiça Federal: Identificar e julgar, até 31/12/2024: FAIXA 1 (TRF1 e TRF6): 20% dos processos que tenham por objeto matéria ambiental, 20% dos processos relacionados aos direitos das comunidades indígenas e 20% dos processos relacionados aos direitos das comunidades quilombolas, distribuídos até 31/12/2023. FAIXA 2 (TRF2, TRF3, TRF4 e TRF5): 30% dos processos que tenham por objeto matéria ambiental, 30% dos processos relacionados aos direitos das comunidades indígenas e 30% dos processos relacionados aos direitos das comunidades quilombolas, distribuídos até 31/12/2023.

Meta 11 – Promover os direitos da criança e do adolescente. (STJ, Justiça Estadual, Justiça Federal e Justiça do Trabalho):

- Superior Tribunal de Justiça: Julgar 100% dos casos de sequestro internacional de crianças, distribuídos até 31/12/2023.
- Justiça do Trabalho: Promover pelo menos duas ações visando o combate ao trabalho infantil e o estímulo à aprendizagem.
- Justiça Estadual: Identificar e julgar, até 31/12/2024, no 1º grau, 90% e no 2º grau, 100% dos processos em fase de conhecimento, nas competências da Infância e Juventude cível e de apuração de ato infracional, distribuídos até 31/12/2022 nas respectivas instâncias.
- Justiça Federal: Identificar e julgar, até 31/12/2024, 100% dos casos de subtração internacional de crianças distribuídos até 31/12/2023, em cada uma das instâncias.

Prêmio CNJ de Qualidade

Com o mesmo intuito de propiciar a melhoria da gestão da Justiça, o Prêmio CNJ de Qualidade foi criado em 2019, em substituição ao antigo Selo Justiça em Números, implementado desde 2013. Ao longo dos anos, vários critérios foram sendo aperfeiçoados e incluídos no regulamento da premiação, que é dividida em quatro eixos principais: governança; produtividade; transparência; dados e tecnologia. Utiliza-se uma metodologia de avaliação dos tribunais sob o olhar do acompanhamento das políticas judiciárias, eficiência, gestão e organização de dados. Assim, em cada segmento de justiça, os tribunais são classificados em quatro categorias, a saber: “Excelência”, “Diamante”, “Ouro” e “Prata”.

Todos os tribunais participam do Prêmio CNJ de Qualidade, incluindo os tribunais superiores, os 27 Tribunais de Justiça (TJs), os seis Tribunais Regionais Federais (TRFs), os 24 Tribunais Regionais do

Trabalho (TRTs), os 27 Tribunais Regionais Eleitorais (TREs) e os três Tribunais de Justiça Militar (TJMs) dos estados.

As regras atuais são trazidas na [Portaria CNJ 353/2023](#).

Boas Práticas

Recentemente, a Secretaria de Gestão de Pessoas – SGP lançou, em sua página na intranet, o ambiente Mosaico de Boas Práticas: <https://stjjus.sharepoint.com/sites/IntranetSGP/SitePages/Mosaico-de-Boas-Pr%C3%A1ticas.aspx>

O Mosaico de Boas Práticas foi criado para destacar e disseminar experiências transformadoras de gestão de pessoas no STJ, iniciativas que impactam positivamente o trabalho e servem de inspiração para os demais gestores e servidores da Casa. O Mosaico é composto de cinco eixos temáticos:

- Ambiente de Trabalho Inovador;
- Conexão e Pertencimento;
- Desenvolvimento de Competências;
- Reconhecimento e Valorização;
- Saúde, Bem-estar e Equilíbrio.

Nessa mesma linha, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ mantém em seu Portal na internet um espaço para a inscrição de boas práticas por parte de todos os tribunais brasileiros. Trata-se do Portal CNJ de boas práticas do Poder Judiciário: <https://boaspraticas.cnj.jus.br/portal>.

As práticas inscritas, são submetidas a uma criteriosa avaliação por parte de uma comissão específica, consoante o eixo temático e, se considerada apta, é submetida à aprovação pelo plenário do CNJ. Caso alcance aprovação, a prática é publicada, com indicação do autor da boa prática e a descrição detalhada de como é operacionalizada.

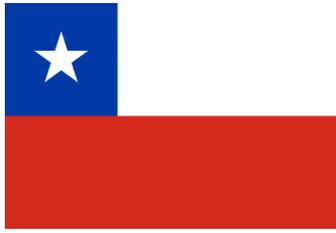
Atualmente, o STJ conta com cinco práticas publicadas no Portal do CNJ:

- [Automatização do controle de baixa de processos com decisão monocrática. Autor: Ministro João Otávio de Noronha: https://boaspraticas.cnj.jus.br/pratica/191](https://boaspraticas.cnj.jus.br/pratica/191)
- [Automatização do controle de petições recursais incidentais. Autor: Ministro João Otávio de Noronha: https://boaspraticas.cnj.jus.br/pratica/190](https://boaspraticas.cnj.jus.br/pratica/190)
- [Alinhamento Estratégico no STJ: Autora: Ana Cláudia de Almeida Abreu Faria \(CPES/AGE\): https://boaspraticas.cnj.jus.br/pratica/705](https://boaspraticas.cnj.jus.br/pratica/705)
- Portal de Macroprocessos do STJ: Autor: Angelo Giovane Araújo Bezerra (CGEP/ AGE): <https://boaspraticas.cnj.jus.br/pratica/490>
- [Peticionamento Eletrônico Administrativo \(PEA\). Autores: Fernanda Botelho Silveira, Dijeison Tiago Rios Nascimento, Julio Cesar Andrade Souza: https://boaspraticas.cnj.jus.br/pratica/488](https://boaspraticas.cnj.jus.br/pratica/488)

Prêmio Innovare

Outra importante iniciativa que visa a modernização da justiça brasileira é o Prêmio Innovare: <https://www.premioinnovare.com.br/>.

Organizado pelo Instituto Innovare anualmente, o prêmio tem como objetivo identificar, divulgar e difundir práticas que contribuam para o aprimoramento da Justiça no Brasil.



Chile

Chile cuenta con un Sistema de Acreditación de Calidad del Poder Judicial, proyecto ganador de la convocatoria de innovación año 2017, presentado por don Jorge Sáez Martín, Secretario de la Corte Suprema de Chile.

Producto de ello y por lo señalado en las bases de ese concurso, durante el año 2018 se implementó en etapa de piloto, lo que consideró la creación de un Sistema de Acreditación de la Calidad en la Gestión de los tribunales, definido como “el mecanismo institucional a través del cual el Poder Judicial certifica que los procesos administrativos de los tribunales de justicia se han desarrollado con niveles de servicio homologados y de excelencia, que son evaluados periódicamente mediante la aplicación de estándares cuantificables”.

El proyecto se diseñó en tres niveles de acreditación, a saber: básico, intermedio y avanzado sobre la base de procesos incrementales para los tribunales que fueran acreditándose. Para las primeras etapas se consideró una convocatoria a todos los tribunales del país que cuentan con administración profesional. Asimismo, se creó un comité encargado de las principales definiciones del proyecto y la determinación de las acreditaciones.

Los objetivos planteados para el sistema de acreditación de calidad son:

- a. Mejorar el servicio que se presta a los usuarios de los tribunales.
- b. Disponer de una herramienta para permitir la ejecución de los objetivos estratégicos del Poder Judicial que tengan relación con la gestión de los tribunales.
- c. Generar un incentivo para la mejora continua de la gestión de los tribunales;
- d. Disponer de un sistema que permita clasificar a los tribunales de acuerdo a la calidad de su gestión en tres niveles: básico, medio y avanzado.
- e. Permitir evaluar la progresión con que los tribunales mejoran su gestión y,
- f. Estandarizar los objetivos de la gestión administrativa de los tribunales de modo de guiar el proceso de mejora de todos ellos.

Durante el año 2018 se realizó la primera convocatoria correspondiente al nivel básico de acreditación, proceso en el cual se acreditaron un total de 111 tribunales, lo que corresponde a un 41 por ciento de los tribunales que podían participar del proceso. Durante el año 2019, se comenzó el proceso de definición y convocatoria para el nivel intermedio de acreditación, cuyo proceso de finalización estaba contemplado para los primeros meses de 2020.

Producto de la declaración de estado de excepción constitucional derivada de la pandemia mundial por COVID 19, en marzo de 2020 y el cambio en las prioridades y en las formas de funcionamiento del Poder Judicial, este proceso no pudo ser concluido, quedando interrumpido el proyecto.

Se adjuntan las bases de la convocatoria de niveles básico e intermedio, en las cuales hay información de esos procesos, lo que incluye los indicadores y requisitos exigidos para la acreditación de los tribunales.

[Anexo_1](#): Sistema de acreditación de calidad de tribunales reformados Bases de Acreditación de Gestión de Calidad Nivel Intermedio Primer proceso de acreditación de nivel intermedio año 2019.

[Anexo_2](#): Sistema de acreditación de calidad de tribunales reformados Bases de Acreditación de Gestión de Calidad Nivel Básico Primer ciclo de acreditación – año 2018.



Colombia

Normativos Certificados	Acuerdos	Manuales	Guías-Instruc-tivos	Link donde se eviden-cian los documentos
Sistema de Gestión de Calidad: Norma NTC ISO 9001: 2015	A c u e r d o PSAA14-10161	Manual de Ca-lidad	Guía técnica de la Rama Judicial GTC 286:2021	https://www.ramajudicial.gov.co/web/sistema-integrado-gestion-de-la-calidad-y-el-medio-ambiente/inicio
Norma Técnica de la Rama Judicial: NTC 6256: 2021				
Guía Técnica de la Rama Judicial: GTC 286:2021	A c u e r d o PSAA14-10161			
Sistema de Gestión Ambiental: Norma NTC ISO 14001:2015	A c u e r d o PSAA14-10160	Manual Sistema de Gestión Am-biental	Guía para la elaboración e implementación del Plan de Ges-tión Ambiental y Social	https://www.ramajudicial.gov.co/web/sistema-integrado-gestion-de-la-calidad-y-el-medio-ambiente/documentos-de-sigcma-sistema-de-gestion-ambiental
Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo: Norma NTC ISO 45001:2015	A c u e r d o PSAA16-10560	Manual de se-guridad y salud en el trabajo		https://www.ramajudicial.gov.co/web/sistema-integrado-gestion-de-la-calidad-y-el-medio-ambiente/gestion-de-seguridad-y-salud-ocupacional

Normativos Certificados	Acuerdos	Manuales	Guías-Instructivos	Link donde se evidencian los documentos
Sistema de Gestión de Seguridad de la Información: Norma NTC ISO 27001:2013	Acuerdo	Manual del sistema de gestión de seguridad de la información, Ciberseguridad y protección de datos personales Manual de protección de datos Manual políticas de seguridad	Instructivo de levantamiento de activos, análisis, valoración y clasificación Instructivo de monitoreo de activos tecnológicos Instructiva respuesta a incidentes de seguridad de la información Instructivo de gestión de riesgos seguridad de la información	https://etbc.sj.sharepoint.com/teams/SIGCMA_2023/Documentos%20compartidos/Forms/AllItems .

Normativos Certificados	Acuerdos	Manuales	Guías-Instructivos	Link donde se evidencian los documentos
Sistema de Gestión Antisoborno: Norma NTC ISO 37001:2016	<p>C I R C U L A R PCSJC17-8</p> <p><u>Acuerdo PCS-JA22-11967 de 2022</u></p> <p>ACUERDO No. PCS-JA17-10672</p> <p>ACUERDO PCS-JA20-11478</p> <p>Código Ética</p> <p>Código Iberoamericano de Ética Judicial adopción por medio de</p> <p>la circular PSAC12-3 de 2012</p> <p>Principios y valores de Administración de Justicia Ley 270</p>	Lineamientos generales para el cumplimiento del sistema de gestión antisoborno	Instructivo de riesgos del sistema de gestión antisoborno	https://www.ramajudicial.gov.co/web/sistema-integrado-gestion-de-la-calidad-y-el-medio-ambiente/sistema-gestion-antisoborno

Link del micrositio del SIGCMA en el cual se puede evidenciar los documentos que fundamentan el sistema.

Link:<https://www.ramajudicial.gov.co/web/sistema-integrado-gestion-de-la-calidad-y-el-medio-ambiente>



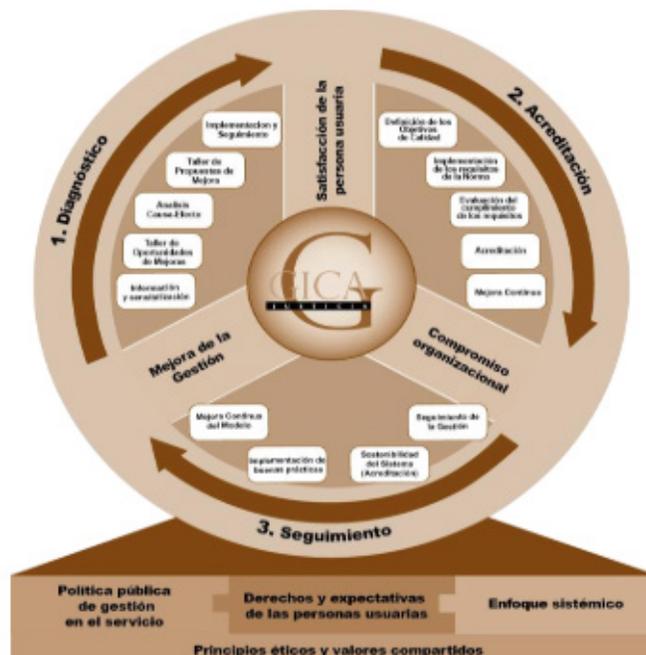
Costa Rica

El Poder Judicial de Costa Rica, desde hace más de 10 años, aprobó la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad a través de un modelo basado en tres características:

1. Específico para el Poder Judicial
2. Sostenible: de bajo costo
3. Generado a partir de una política pública de la más alta jerarquía del Poder Judicial.

Una vez implementado, evaluado y ajustado, pueda ser replicable de manera gradual en todos los despachos y oficinas judiciales del país y a nivel internacional.

Este modelo se ilustra de la siguiente manera:



Fuente: Norma GICA-Justicia. Poder Judicial Costa Rica

La Metodología de implementación se basa actualmente en desarrollar la Gestión de Calidad en tres áreas de las oficinas y despachos:

1. La gestión organizacional
2. La gestión documental
3. La gestión de los procesos

Cada área se desarrolla a través de un sello de gestión de calidad, de manera que una oficina o despacho puede tener uno o varios sellos. Cada sello tiene criterios específicos para implementar la calidad en el área respectiva y también se desarrollan criterios generales relacionados con:

Liderazgo, compromiso, participación, trabajo en equipo, comunicación, salud ocupacional, ambiente laboral, gestión de oportunidades de mejora.

Para lo anterior, se tiene como base la Norma Técnica de Calidad GICA Justicia y los documentos técnicos y protocolos específicos para la implementación de cada sello de gestión de calidad.

La metodología de implementación se ilustra en la siguiente figura:



Fuente: Centro de Gestión de Calidad. Poder Judicial Costa Rica

El proceso de acreditación culmina con el proceso de verificación de calidad, de manera que las oficinas o despachos judiciales que superan la etapa con el cumplimiento de como mínimo el 80% de requisitos, obtienen un reconocimiento por el trabajo realizado, que consta de medallas de acreditación como las que se ilustran:



Fuente: Centro de Gestión de Calidad. Poder Judicial Costa rica

El Poder Judicial de Costa Rica, ha estado y está totalmente anuente a compartir experiencias y resultados con otros poderes judiciales iberoamericanos con la visión integral de generar insumos para la obtención de las Guías de Buenas Prácticas en materia de normas de calidad para la justicia.



Cuba

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) que desarrolla en el Tribunal Supremo Popular de la República de Cuba (TSP) se implementa con la aplicación de la Norma NC ISO 9001:2015, adaptándola al servicio judicial. Tiene la característica de que se concentra en la gestión de la actividad fundamental —la impartición de justicia— y, consecuentemente, la satisfacción del usuario del servicio que se presta en los procesos jurisdiccionales (los justiciables y las demás partes interesadas que acuden a los tribunales), sustentado en el criterio de que el desempeño judicial puede ser objeto de planificación, aseguramiento, control, medición, evaluación y mejoramiento.

En ese sentido, las premisas de la implementación del SGC en la actividad judicial son las siguientes:

- 1- Garantizar el acceso a la justicia, reconociendo al justiciable y a otros intervinientes en los procesos judiciales como la razón de ser de la actividad judicial.
- 2- Satisfacer, de conformidad con lo dispuesto en la Constitución y las leyes, las expectativas de los usuarios del servicio judicial.
- 3- Reconocer, como centro de la gestión de la calidad, el aseguramiento del ejercicio de la actividad jurisdiccional con eficiencia y eficacia.
- 4- Trabajar en los tribunales con un enfoque de procesos, que se integran y se complementan, incluyendo las actividades administrativas de apoyo y de control.
- 5- Estandarizar y documentar todos los procedimientos internos de la actividad judicial y de las áreas administrativas.
- 6- Perfeccionar los métodos de control y supervisión de la actividad judicial.
- 7- Fomentar, en los tribunales la cultura de la calidad en el servicio público-judicial y de la responsabilidad.
- 8- Avanzar hacia el enfoque integral y armonizado de la gestión de la calidad en las estructuras jurisdiccionales y administrativas.
- 9- Implementar el sistema de gestión de la calidad de forma integrada en los órganos judiciales que conforman el STP.
- 10- Reconocer los recursos humanos como el elemento estratégico para el logro de los objetivos

institucionales y generar condiciones adecuadas y convenientes para asegurar su liderazgo, capacidad, motivación y compromiso.

Para materializar ese objetivo y recibir el asesoramiento técnico necesario, el 30 de enero de 2015, se firmó el Acuerdo de colaboración entre el Centro de Gestión y Desarrollo de la Calidad (CGDC), perteneciente a la Oficina Nacional de Normalización (ONN) del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) y el TSP.

El presidente del TSP designó a los miembros del Grupo de Trabajo Temporal (GTT), quienes son magistrados y, en representación del tribunal, conducen las labores con las especialistas del CGDC.

Como paso imprescindible en el inicio de este proyecto, se desarrolló el curso de capacitación y sensibilización, en el que se trataron temas relativos a gestión de la calidad, enfoque a procesos, liderazgo y mejora continua, entre otros aspectos relacionados con la participación de todos los directivos del TSP; fue analizado el contexto del TSP, se determinaron los factores internos y externos del entorno que son relevantes para el cumplimiento de la misión, con el objetivo de evaluar los riesgos y las oportunidades.

En el 2015 el CGDC realizó un diagnóstico en todas las áreas y procesos del TSP y luego se elaboró de conjunto el Diseño del SGC adaptado al servicio que presta el STJ, el que fue aprobado el 31 de enero de 2017.

El 25 de enero de 2016, fue aprobada la Política de la calidad del Sistema de Tribunales de Justicia (STJ), la que se hizo pública. En ella quedaron expresados los aspectos esenciales que determinan la calidad en el ejercicio de la función jurisdiccional, que son:

- Desempeño diligente y ágil y cumplimiento de los términos y plazos fijados para la tramitación y solución de los procesos judiciales.
- Apego a los procedimientos establecidos y respeto estricto a las garantías y derechos de las partes y a todos los intervinientes en los asuntos.
- Adopción de decisiones y resoluciones acertadas, comprensibles, debidamente fundamentadas y argumentadas, caracterizadas por su racionalidad y sentido de lo justo.
- Cumplimiento efectivo y oportuno de las decisiones judiciales firmes.
- Comportamiento éticamente correcto de jueces, secretarios judiciales y demás trabajadores en el cumplimiento de sus funciones y en su vida personal y familiar.

Como alcance del SGC que se implementa, se definió al TSP con todas las salas de justicia y las áreas administrativas de apoyo que desarrollan sus actividades dentro de la institución, así como las derivadas de su labor rectora, metodológica y de control hacia los tribunales provinciales y municipales. A partir de

esta experiencia y con iguales propósitos, posteriormente, se diseñará e implementará, en los tribunales inferiores el SGC, porque este, a decir de las especialistas, tiene que producirse «como un traje a la medida» de cada organización.

En el diseño aprobado se identificaron los procesos que se desarrollan en el TSP para el cumplimiento de su misión, consistente en el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto y fue

confeccionado el Mapa de Procesos, con la clasificación de estos en: estratégicos, fundamentales y de apoyo.

Desde enero de 2017, comenzó la etapa de documentación e implementación de los procesos que fueron concebidos en el diseño, en la que se van elaborando y aprobando las fichas de cada uno de los procesos.

Actualmente, se desarrolla la etapa de revisión y monitoreo al desarrollo y resultados de todos los procesos, previo a la solicitud al CITMA de la certificación del SGC del servicio justicia.

Los 16 procesos de la gestión de la calidad identificados en el TSP y su clasificación, se relacionan a continuación:

Procesos estratégicos: son los vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, a largo plazo

1. de gestión de los recursos humanos
2. de planificación estratégica, económica y por objetivos
3. de servicios científicos, tecnológicos e innovación
4. de comunicación institucional.

Procesos fundamentales o claves: son los que expresan la razón de ser de la organización, en nuestro caso, los jurisdiccionales

1. de acceso e impulso procesal
2. de comunicación procesal
3. de celebración de actos procesales
4. de toma de decisiones procesales.

Procesos de apoyo: contribuyen a la buena realización de los

procesos fundamentales o claves, son los que aportan los recursos y crean las condiciones necesarias para su adecuado desarrollo

1. de defensa, seguridad y protección
2. de gestión documental
3. de gestión tecnológica
4. de aseguramiento logístico
5. de control y desempeño del SGC
6. de gestión de la información
7. de gestión económica y financiera
8. de gestión de las relaciones internacionales.

Principales resultados alcanzados:

- Se logró sensibilizar a la alta dirección del TSP y demás directivos de las instancias provinciales y municipales, sobre la importancia del cambio en la gestión y, en la práctica, se ha incorporado esta herramienta en la actuación de los dirigentes, jueces y trabajadores.

- La gestión judicial se perfecciona en todos sus ámbitos, en sintonía con la actualización del modelo económico cubano y el enfrentamiento a las ilegalidades y la corrupción, lo que implica una mayor retroalimentación de la ciudadanía y de las instituciones sobre el recibimiento del servicio público que se presta en los tribunales.

- Es perceptible el cambio de mentalidad y de actitud del personal que labora en los tribunales como servidores públicos, enfocados en la satisfacción continua de las necesidades y expectativas de los usuarios, tanto internos como externos, con mayor sensibilidad y dinamismo.

- Se eliminan las barreras entre áreas y se logra la gestión por procesos, a partir de la interrelación y cohesión del personal en el cumplimiento de la misión institucional.

- Esto permitió reevaluar los riesgos asociados a la gestión judicial, contenidos en los planes de prevención de cada una de las áreas y su actualización.

- Fueron identificados y aprobados los manuales de procedimientos internos que faltaba documentar en la institución y se adaptaron los existentes con enfoque en la gestión por procesos.

- En la actividad fundamental, se trazan las pautas referenciales para las buenas prácticas en materia de los procedimientos jurisdiccionales, sin necesidad de cambio en las leyes de procedimientos.

- Se identificaron insuficiencias que permitieron poner en práctica acciones para promover, propiciar e incentivar buen desempeño de los recursos humanos e integralidad, coherencia y armonía de los esfuerzos organizacionales, para gestionar calidad en todos los ámbitos de actuación.

- Se logró perfeccionar la planificación con un enfoque económico, al identificarse las actividades del plan con las necesidades de recursos materiales y financieros para su aseguramiento. Segregación del presupuesto por áreas de trabajo y evaluación del cumplimiento.

- Se gesta el Sistema de gestión documental imprescindible para administrar los documentos de todo tipo recibidos y creados en el TSP, facilitar la recuperación de información, determinar el tiempo de preservación de los documentos, depurar los que correspondan y asegurar la conservación de los valiosos y los que garanticen la memoria histórica de la institución.

- Es evidente un mayor ambiente de control, a partir de la concepción del Sistema de control único e integrado.

- Se ampliaron los indicadores de eficacia y se implementan los mecanismos para eliminar las no conformidades de los usuarios y el ejercicio de la mejora continua.

- Se han realizado modificaciones estructurales y funcionales, como consecuencia de la adecuación a la gestión por procesos, a las necesidades del servicio judicial y al contexto en que se desarrolla el país.

- En sentido general, la institución exhibe resultados favorables, a partir de la incorporación de las habilidades adquiridas, que han permitido, de conjunto con la estrategia diseñada para fortalecer los valores institucionales, el mejoramiento continuo de la gestión; lo que se refleja en los principales indicadores que miden el cumplimiento de los objetivos de trabajo y en el aumento de la confianza del pueblo en la administración de justicia.



Ecuador

	Nombre de la iniciativa / buena práctica (reglas y normas de calidad, guías, documentos, protocolos y otros insumos)	Breve descripción
1	Reglamento para garantizar el derecho a la intimidad y confidencialidad de las personas refugiadas y/o solicitantes de asilo que actúan como partes procesales en cualquier tipo de procedimiento judicial, incluyendo las fases y etapas pre procesales de los procedimientos penales y no penales.	Regular el ingreso, registro, manejo y gestión de la información de las personas refugiadas y/o solicitantes de asilo, que actúan como sujetos procesales en cualquier tipo de proceso judicial, a fin de precautelar su derecho a la intimidad y confidencialidad de sus datos personales.
2	Protocolo de colaboración entre el Sistema Judicial de Ecuador y Perú para la investigación y judicialización de delitos de trata	Establecer una adecuada cooperación judicial entre las y los operadores de justicia y demás actores intervinientes en el proceso de investigación y judicialización de delitos de trata en Ecuador y Perú.
3	Manual de atención en derechos de personas con discapacidad en la Función Judicial	Consta de seis protocolos de atención: uno general y cinco divididos por materia (civil, garantías jurisdiccionales, familia, laboral y penal), en los cuales se evidencia las dificultades de acceso a la justicia de las personas con discapacidad a través de ejemplos –que en su mayoría fueron recogidos de los aportes de las y los participantes en las mesas- para concretar recomendaciones prácticas de acuerdo a cada ámbito.

4	<p>Guía para la evaluación y determinación del interés superior del niño en los procesos judiciales</p>	<p>Esta guía propone ser un mecanismo objetivo, estandarizado para evaluar y determinar el interés superior del niño, permitiendo así la toma de decisiones judiciales que garanticen la protección integral de los derechos de las niñas, niños y adolescentes; entre ellos, la tutela judicial efectiva, la seguridad jurídica y el acceso a la justicia. Para el desarrollo de esta guía, se tomó en consideración la doctrina de la protección integral para niñas, niños y adolescentes, el cual busca garantizar los derechos de este grupo en todas las áreas de su vida, reconociéndolos como sujetos de derechos y no solo como objetos de protección, promoviendo su desarrollo integral.</p>
5	<p>Protocolo para la aplicación del diálogo intercultural en la Función Judicial y la Guía de mecanismos de coordinación y cooperación entre autoridades de la justicia indígena y justicia ordinaria en procesos interjurisdiccionales</p>	<p>El Protocolo es un instrumento que desarrolla el principio de interculturalidad para efectuar el diálogo intercultural en los procesos judiciales a nivel nacional; así como los lineamientos que deben ser considerados en la interpretación constitucional respecto de la protección de los derechos de libertad e integridad, desde un enfoque intercultural, en los procesos penales y garantías jurisdiccionales especialmente relativa al hábeas corpus. Este protocolo permitirá a los operadores de justicia aplicar la perspectiva intercultural como garantía del acceso a la justicia a miembros de comunidades, pueblos y nacionalidades.</p> <p>Por su parte, la guía desarrolla una serie de mecanismos de coordinación y cooperación entre la justicia indígena y justicia ordinaria en el ámbito procesal, con lo cual se pretende aportar a la construcción y concertación de acuerdos que permitan resolver los problemas de acceso a la justicia de los pueblos y nacionalidades indígenas, respondiendo, de esta manera, a la necesidad de establecer articulaciones entre los sistemas de justicia ordinaria y la justicia indígena.</p>

6	<p>Resolución 158-2023: Política Integral de Género en la administración de justicia especializada en violencia contra las mujeres, niñas, niños y adolescentes o miembros del núcleo familiar y sus herramientas de aplicación</p>	<p>Política Pública Integral de Género institucionaliza las acciones que se requieren para transversalizar el enfoque de género en la administración de justicia, con estrategias estructurales para lograr la especialidad de los servicios; transformación tecnológica; acreditación y formación de operadores de justicia; y creación de mecanismos de seguimiento, participación y control social.</p> <p>La transversalización del enfoque de género se materializa en la política a través de los siguientes ejes y temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Especialidad de servidores judiciales en materia de violencia: se declara la prioridad en la atención de las infracciones de violencia contra las mujeres, niñas, niños, adolescentes o miembros del núcleo familiar; femicidios y delitos contra la integridad sexual y, con ellos, se dispone que las servidoras y servidores judiciales garantizan el cumplimiento de los tiempos procesales en la fase investigativa y demás etapas procesales con énfasis en la obtención y valoración de las pruebas y en la solicitud y recepción del testimonio anticipado y escucha especializada. - Talento humano especializado: se garantiza que se cuente con personal especializado y sensibilizado en género, en todas las Unidades Judiciales y dependencias que atienden materia de violencia contra mujeres, niñas, niños, adolescentes o miembros del núcleo familiar. - Formación en materia de violencia: se declara como prioridad institucional la formación con enfoque de género del personal que labora en materia de violencia, para lo cual se dispone que las y los servidores judiciales de todas las instancias que tratan los temas de violencia asistirán y aprobarán los módulos
---	---	---

7	“Instructivo para el reconocimiento a las buenas prácticas en la función judicial”	Establecer el procedimiento para el reconocimiento a las buenas prácticas de las y los servidores de cada uno de los órganos de la Función Judicial que hayan generado una experiencia innovadora, creativa y/o ejemplar, que representen un aporte al desarrollo individual de las y los servidores judiciales, al fortalecimiento institucional y a la lucha contra la corrupción para brindar un eficiente y transparente servicio de justicia
8	Resolución 061-2020 - Expedir el reglamento para la gestión de citaciones judiciales	El presente reglamento tiene por objeto establecer las normas generales tendientes a regular la gestión de citaciones que deben realizar las y los citadores, así como las y los servidores judiciales delegados para realizar la misma; el procedimiento y la determinación de tiempos dentro de los cuales deben cumplirse las actividades para su realización y las atribuciones y responsabilidades de quienes intervienen en el proceso de citaciones, las cuales serán de aplicación obligatoria en todas las materias y a nivel nacional.
9	Despliegue en producción del proyecto de mejoras “Módulo Web de Citaciones judiciales - Resolución 061-2020”	Con la finalidad de mejorar el servicio de justicia en beneficio de la ciudadanía, además, considerando que es imperante aplicar plenamente lo establecido en la resolución 061-2020; se pusieron en producción mejoras al “Módulo Web de Citaciones” que permita medir el trabajo que realizan las Oficinas de Citaciones, medir los tiempos de gestión, monitorear y dar seguimiento a los procesos de citaciones a nivel nacional.
10	Incorporar un “dashboard” de información o panel de control al “Módulo web de citaciones”	En aplicación a lo establecido en el reglamento de citaciones, se desarrolló e incorporó un “dashboard” de información o panel de control al “Módulo Web de Citaciones” que permita medir los tiempos de gestión, monitorear y dar seguimiento a los procesos de citaciones a nivel nacional.

11	Despliegue del proyecto “Fase II Modificaciones a las funcionalidades del Módulo web citaciones judiciales – SATJE Integración SINE”.	En virtud de que se encuentran listas las funcionalidades para la puesta en producción de las mejoras al “Módulo Web de Citaciones Judiciales –Integración SINE” se autoriza ventana de mantenimiento, previo a su salida a producción, la citación de tipo telemática a entidades del sector público, ahora recurso humano, de parque automotor y financiero para la función judicial.
12	Directriz para la elaboración de boletas que incluya copias claras y/o a color del lugar de citación	Se recomienda que, en caso de que la parte interesada o parte actora haya proporcionado copias claras y/o a color del croquis, mapa y/o fotografía de la dirección y otros identificativos del lugar de citación, sean éstos los que se incluyan en las boletas de citación; dejando las copias menos claras anexas en el expediente del proceso judicial; con la finalidad de facilitar el trabajo de los citadores – notificadores que realizan el trabajo en campo y para quienes es de utilidad tener estas copias claras y visibles a fin de mejorar la efectividad y productividad de la carga procesal.
13	Directriz para la gestión de notificaciones y citaciones a la Procuraduría General del Estado	Se recuerda la normativa respecto a la gestión de las citaciones y notificaciones a la Procuraduría General del Estado, mismas que se deben realizar de manera personal o sus delegados; finalmente, en cuanto a la gestión de estas diligencias en materia constitucional, se exhorta a cumplir con los tiempos establecidos en la normativa legal vigente; en especial en lo que respecta a entregar las boletas para notificación o citación a las Oficinas de Citaciones o a quienes hagan sus veces, con el tiempo suficiente para su respectiva entrega a la PGE antes de la fecha y hora dispuesta para las audiencias públicas previstas en el proceso judicial.
14	Directriz gestión de citaciones telemáticas	Se solicitó se socialice y difunda con las y los secretarios de las direcciones provinciales, la directriz respecto del uso correcto y obligatorio del sistema para la tramitación de las diligencias de citación.

15	Directriz para la correcta gestión de citaciones de tipo telemática a órganos y entidades del sector público	Para la citación telemática por medio del SINE, el órgano o entidad del sector público, debe contar con código SINE; de no estar registrado, se recomienda notificar de este particular a esta Dirección Nacional, a fin de proceder a realizar las acciones pertinentes ante la DINARDAP y solicitar el registro de la misma en el sistema de notificaciones SINE para futuras citaciones, de tal manera que los sistemas que utiliza el personal jurisdiccional sean operativos a lo dispuesto en la “Ley Orgánica Reformatoria del Código Orgánico de la Función Judicial”, con lo que se enfatiza el uso adecuado de las herramientas tecnológicas, que nos permita optimizar los recursos, tanto de personal como del parque automotor y del sistema informático, administrando correctamente cada uno de ellos.
16	Directriz DNGP-DIR-2023-011 - Respecto a la inmunidad diplomática, citaciones y demás notificaciones a misiones diplomáticas	Se dispone a las direcciones provinciales a nivel nacional que la mencionada directriz sea socializada de manera obligatoria a las y los juzgadores a nivel nacional, a fin de que la notificación judicial dirigida a misiones diplomáticas, oficinas consulares, la Nunciatura Apostólica y demás organismos internacionales acreditados ante el Gobierno del Ecuador, o sus representantes, debe ser canalizada a través del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana.
17	Directriz DNGP-DIR-2023-025 Deprecatorios virtuales	Se dispone a las direcciones provinciales a nivel nacional que la mencionada directriz sea socializada de manera obligatoria a las y los juzgadores a nivel nacional, con la finalidad de aplicar el contenido, a fin de establecer las acciones que se deberán ejecutar tanto en la judicatura de origen como en la de destino para la gestión de citación por medio de deprecatorio virtual.

18	Resolución 012-2023 - Citaciones en persona e jornada electoral	Autorizar la ejecución del “Plan Operativo y Fortalecimiento de la Gestión de Citaciones de la Dirección Provincial de Pichincha de 10 de enero de 2023”, de conformidad con el anexo que forma parte integrante de la presente resolución; y, disponer al Director Provincial de Pichincha en el ámbito administrativo, acredite a las y los servidores judiciales para que realicen las funciones de citador, en el número necesario para el cumplimiento de dicho plan.
19	Resolución 132-2023 - Autorizar la ejecución del plan citaciones en elecciones	Autorizar la ejecución del “Plan de gestión de citaciones masivas a nivel nacional, durante las elecciones presidenciales y legislativas anticipadas 2023”; de conformidad con el anexo que forma parte integrante de la presente resolución; y, disponer a las y los directores provinciales que de acuerdo a la metodología establecida por la Dirección Nacional de Gestión Procesal, debe ejecutar el Plan de Gestión de Citaciones; acreditar a las y los servidores judiciales, para que realicen las funciones de citador, en el número necesario para el cumplimiento de dicho Plan.
20	Directriz DNGP-DIR-2023-032 - Ejecución del “Plan de fortalecimiento a la gestión de citaciones a nivel nacional”	Ejecución del “Plan de fortalecimiento a la gestión de citaciones”, en procura de mejorar la productividad y efectividad en el servicio de entrega de citaciones judiciales en todo el país, bajo los principios que rigen la administración de justicia consagrada en la Constitución de la República, la ley y demás instrumentos normativos; con un recurso humano capacitado, parque automotor óptimo y un sistema informático que permita controlar y monitorear la gestión de citaciones.
21	Manual de Citaciones	Se desarrolla el “El manual de Citaciones Judiciales”, el mismo que solicito se sirva socializar con todas las direcciones provinciales mediante memorando circular-CJ-DNGP-2023-0369-MC, al personal de las oficinas de citaciones, a fin de fortalecer la gestión que realizan los citadores-notificadores en procura de la calidad, transparencia, acceso a la justicia y mejora permanente de la función judicial.

22	Sistema Centralizado de Turnos (SICETU)	El Sistema Centralizado de Turnos permite la organización y atención al usuario externo en las dependencias judiciales en las 3 modalidades existentes (General, TOUCH SCREEN y Simplificado), buscando que la ciudadanía cuente con una atención ordenada y eficiente a través de turnos sistematizados en ventanilla, lo que permite mejorar la gestión de filas de usuarios analizando los tiempos de espera y atención de las 24 provincias a nivel nacional.
23	Directriz para la publicidad de audiencias telemáticas a nivel nacional	En cumplimiento de lo establecido en la Ley Orgánica para la Transformación Digital y Audiovisual, la directriz contiene los lineamientos dirigidos al personal jurisdiccional y administrativo, para hacer efectivo el principio de publicidad de todas las audiencias que se ejecutan en el ámbito judicial, mediante la posibilidad de conexión y registro telemático a cada una de ellas, con excepción de las que tengan carácter reservado.
24	Plan operativo y de seguimiento de la gestión de audiencias en materia penal a nivel nacional	El documento contiene medidas operativas para reducir el índice de diligencia fallidas a través del seguimiento a la gestión de audiencias en materia penal y violencia, a nivel nacional, que permita fortalecer el acceso a los servicios de justicia por medio de políticas administrativas.

25	Procedimiento para solicitar autorización para efectuar el traslado de causas consideradas urgentes	<p>Desde las direcciones provinciales solicitan, mediante correo electrónico, el traslado de causas consideradas urgentes, observando si son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Causas ancladas a judicaturas extintas y que su traslado sea de carácter urgente para legalización de detenidos (se justificará con el parte policial respectivo), emisión de boletas de libertad, entre otros casos; 2.- Causas ingresadas a las Unidades Judiciales de Violencia y causas materia adolescentes infractores; 3.- Causas correspondientes a garantías jurisdiccionales; 4.- Causas ingresadas a las Unidades Judiciales de Flagrancia, que comprenden cambio de procedimiento de acuerdo a lo previsto en la Resolución 193-2017. <p>La autorización / ejecución de cambio de estado de incidentes -en los casos que corresponda- por parte de la DNGP, se hace mediante correo electrónico, de manera inmediata, obedeciendo al principio de celeridad.</p>
26	Resolución 243-2023 de la Dirección General. Procedimiento para solicitar el ingreso histórico de causas consideradas urgentes	<p>Procede el ingreso histórico de causas, cuando éstas no se encuentran registradas en el SATJE, debido a que fueron tramitadas antes de la implementación del SATJE o por la aplicación de un plan de contingencia como medida emergente frente a un incidente que impida ejecutar la tramitación del proceso a través del sistema; caso fortuito y/o fuerza mayor, debidamente justificados.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asuntos penales en los que existan personas privadas de libertad 2. Legalización de la detención 3. Otorgamiento de medidas de protección 4. Emisión de boletas de apremio 5. Emisión de boletas de excarcelación 6. Otorgamiento de medidas de protección en materias penales (CPP y COIP) y materia familia, mujer, niñez y adolescencia (CPC y COGEP) 7. Garantías Jurisdiccionales

27	Procedimiento para el ocultamiento o modificación de información relacionada a niños, niñas, adolescentes y adolescentes infractores dentro de causas de garantías jurisdiccionales.	Esta directriz regula los mecanismos existentes para guardar la reserva de información sobre la identidad de niños, niñas, adolescentes y adolescentes infractores involucrados en causas constitucionales: 1. Modificación de datos de sujetos procesales dentro de una causa a través del módulo de litigantes del SATJE 2. Ocultamiento de providencias judiciales del SATJE 3. Ocultamiento de causas en el sistema automático de trámite judicial ecuatoriano (SATJE) – (H: reserva de información).
28	Protocolo para la atención de audiencias de mediación en el CRS-TULCÁN	Implementar mecanismos para poder ejecutar las audiencias de mediación con los PPLs, ya que, al ser un grupo vulnerable el Estado, está en la obligación de canalizar proyectos que ayuden a resolver conflictos en este caso mediables y que la mediación sea una herramienta accesible para los PPLs.
29	Protocolo para la atención de usuarios del servicio de mediación a través de la herramienta WhatsApp Business	Establecer parámetros específicos que regulen el uso adecuado de la línea telefónica, a fin de que sea manejada por el equipo técnico de la Dirección Nacional del Centro de Mediación de la Función Judicial, con la finalidad de mantener un canal de comunicación adecuado con la ciudadanía a través de herramientas tecnológicas como WhatsApp Business, siendo esta la versión que se utilizará mientras se encuentre disponible en el mercado tecnológico.
30	Proyecto piloto radial culturizando en mediación y conciliación a la ciudadanía	Desarrollar un programa radial que eduque y concientice a la ciudadanía sobre la importancia de resolver los conflictos de una manera pacífica, mediante el dialogo participativo; no solo para resolverlos, sino para coadyuvar a la buena relación entre las partes a través de la Mediación y la Conciliación, como métodos alternativos de solución de conflictos, aportando a la construcción de una cultura de paz en la sociedad.

31	Metodología para establecer el número de jueces necesarios a nivel nacional” y “Promedios de resolución”.	Establecer la metodología que permita al Consejo de la Judicatura determinar el número de jueces necesarios para las diferentes dependencias judiciales de primera y segunda instancia en todas las materias, a nivel nacional en concordancia con la normativa legal vigente.
32	Guía metodológica de gestión por procesos, Mejora Continua e innovación del Consejo de la Judicatura	Comprende las actividades para gestionar la mejora continua e innovación a través del levantamiento y/o actualización de los procesos institucionales sustantivos y adjetivos del Consejo de la Judicatura.
33	Manual gestión de productividad jurisdiccional	Permitir que las direcciones provinciales puedan detectar mejoras, plantear estrategias y tomar decisiones en base a los reportes de productividad del área jurisdiccional sobre sus actividades realizadas en el SATJE.
34	Modelo de gestión del servicio pericial	Es el resultado de una investigación exhaustiva que nace a partir de la Encuesta de Percepción del Servicio Pericial (EPSEP 2023), en la que se pudo evidenciar que la adecuada prestación de los servicios periciales es un componente fundamental que puede afectar la credibilidad y la confianza de la ciudadanía
35	Procedimiento de la administración del catálogo de especialidades periciales (CEP)	Contempla la identificación de la necesidad de creación, actualización o supresión de especialidades periciales, su análisis, definición, alcance, aprobación y actualización del catálogo de especialidades periciales.
36	Metodología para la cobertura del servicio pericial a nivel nacional	Contempla los insumos y criterios para la definición de necesidades de cobertura de especialidades periciales y peritos a nivel nacional, así como el procedimiento a fin de que la Administración del Sistema Pericial, pueda realizar las gestiones pertinentes a fin de coadyuvar a la cobertura del servicio en sus diversas especialidades.
37	Protocolo de denuncias de presuntos actos de corrupción de la función Judicial	Contempla el procedimiento para la recepción, análisis, admisión, investigación, seguimiento y emitir informes técnicos legales a nivel nacional de las denuncias de los presuntos actos de corrupción, generados en los órganos de la Función Judicial.



El Salvador

Corte Suprema de Justicia

1. Reglas de calidad y otros insumos.
2. Herramientas de Gestión de Calidad y Buenas Prácticas aplicadas en la Administración de Justicia de El Salvador.



- **Plan Estratégico Institucional:**

Los procesos de formulación del Plan Estratégico Institucional del Órgano Judicial se han desarrollado de conformidad con las Normas Técnicas de Control Interno Específicas, las cuales establecen la obligatoriedad de su preparación y autorización, a fin de que se constituya en el instrumento que oriente la prospectiva y el devenir institucional. El Plan Estratégico Institucional 2022-2026 contiene cinco objetivos estratégicos y veinte líneas estratégicas que se desagregan en acciones, actividades e indicadores para concretar la dirección estratégica, enfocada en la obtención de resultados satisfactorios a nivel institucional.

La planeación estratégica institucional tiene un enfoque de mejora continua, puesto que los resultados de ejercicios anteriores brindan los insumos para la evaluación de la efectividad de las acciones ejecutadas, lo anterior, sumado al diagnóstico inicial que sirve de pauta para la formulación del plan, permite conocer a detalle la realidad del Órgano Judicial y diseñar la estrategia que permita dar un salto de calidad en la prestación de los servicios de administración de justicia, así como de los servicios jurídicos y administrativos.

Esto brinda la base para la ejecución de una medición permanente del avance de las acciones estratégicas, lo cual está ligado al desarrollo de las evaluaciones y los ajustes que se estimen necesarios para su consecución.

- **Manuales administrativos:**

En atención a las Normas Técnicas de Control Interno Específicas del Órgano Judicial, cada unidad organizativa tiene la responsabilidad de elaborar y actualizar, al menos cada dos años, sus manuales administrativos de organización, descripción de puestos y procedimientos. Dichos instrumentos tienen como base principios técnico organizativos y, con un enfoque de mejora continua y racionalización del trabajo, describen la estructuración organizacional y los puestos de trabajo que agregan valor a la gestión y operatividad, conjuntamente con los procedimientos, dando respuesta a la consecución de objetivos, la implementación del sistema de control interno y la simplificación del trabajo; procurando brindar servicios internos y externos con el estándar de calidad implícito en el lema institucional: “Pronta y cumplida justicia para todas las personas”.

1. MEDICIÓN Y EVALUACIÓN

- **Plan Anual Operativo:**

Es el instrumento que sirve para dar un ordenamiento lógico y cronológico al cumplimiento de objetivos y metas de cada sede judicial y unidad organizativa. Está alineado al Plan Estratégico Institucional para la consecución de la misión, visión y objetivos institucionales. Tiene como base para su formulación las Normas Técnicas de Control Interno Específicas del Órgano Judicial.

Los Planes Anuales Operativos, a través de los reportes mensuales y los informes trimestrales de ejecución de metas, permiten la medición permanente de la labor desarrollada por las sedes judiciales y demás unidades organizativas del Órgano Judicial, puesto que la programación de metas da la base para evaluar el trabajo, analizando y controlando las variables que afectan la labor de las sedes judiciales y unidades organizativas, sirviendo de apalancamiento para la mejora continua que se cristaliza en cada ejercicio subsecuente.

- **Indicadores de gestión:**

Como parte del seguimiento del Plan Estratégico Institucional, del Plan Anual Operativo y de las estadísticas de la labor jurisdiccional, se han establecido indicadores que permiten medir el desempeño de diferentes ámbitos de las sedes judiciales y demás unidades organizativas.

Los indicadores son esenciales para medir la productividad y evaluar el rendimiento en comparación con objetivos preestablecidos. Existen diferentes tipos de indicadores a nivel institucional, relativos a productividad, eficiencia, eficacia, calidad, entre otros. Cada uno de estos indicadores se utiliza para medir aspectos específicos de la institución y sus procesos.

Utilizar indicadores de desempeño permite establecer y medir resultados, optimizar procesos, motivar al equipo de trabajo, tomar decisiones basadas en datos y mejorar los resultados institucionales.

- **Normas Técnicas de Control Interno Específicas del Órgano Judicial:**

Constituyen el marco básico de cumplimiento obligatorio que establece el Órgano Judicial para el desarrollo de las actividades administrativas y financieras de las sedes judiciales y unidades organizativas de las áreas jurídica, administrativa y asesorías.

El objetivo principal de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas del Órgano Judicial es la implementación y seguimiento de un adecuado sistema de control interno, con enfoque en gestión de riesgos, que se define como el conjunto de procesos continuos diseñados para proporcionar una seguridad razonable en la consecución de los objetivos.

El sistema de control interno permite asegurar la efectividad en la ejecución de operaciones, tener confiabilidad de la información administrativa, financiera y presupuestaria y cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.

Las auditorías de gestión son un mecanismo de evaluación del sistema de control interno, lo cual permite una mejora en los procesos de trabajo institucionales.

- **Políticas específicas:**

Como apoyo a la implementación de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas, diversas unidades organizativas de la institución cuentan con políticas de trabajo debidamente formalizadas, a efecto de garantizar la adecuada implementación de sus actividades, con el respectivo sistema de seguimiento y control para la medición y logro de metas.

- **Informes Únicos de Gestión:**

Estos informes registran el trabajo realizado de forma mensual por las cámaras de segunda instancia, juzgados de primera instancia y juzgados de paz a nivel nacional. La información se convierte en un insumo valioso para analizar el comportamiento de la carga laboral de las sedes judiciales y, con base en los resultados de los indicadores definidos, se efectúan propuestas o recomendaciones orientadas a impactar positivamente en la gestión de dicha carga de trabajo y, por ende, impulsar la celeridad y calidad del trabajo de los tribunales.

- **Levantamientos de gestión (auditorías de gestión judicial):**

Son estudios realizados en cámaras de segunda instancia, juzgados de primera instancia o juzgados de paz que tienen como objetivo identificar la situación actual y las oportunidades de mejora en la gestión y operatividad de las sedes judiciales. Con los resultados de los levantamientos de gestión se determinan las causas raíces de los problemas que impactan el diligenciamiento de los procesos judiciales; en ese sentido, se convierten en un insumo valioso para la toma de decisiones, constituyendo el apalancamiento necesario para fortalecer a los tribunales en su ejercicio sustantivo de administración de justicia.

- **Informes de Evaluación del Desempeño:**

De forma anual se efectúa la evaluación del desempeño de los empleados de la institución, con el objetivo de determinar las fortalezas y oportunidades de mejora en el desarrollo de las actividades y en el ejercicio de las responsabilidades de cada servidor judicial. La información de los resultados de las evaluaciones es la línea basal para el mejoramiento de las competencias del personal.

3. DESARROLLO DE CAPACIDADES Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- **Matriz de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación:**

La Dirección de Talento Humano Institucional, de forma anual, elabora, con insumos de todas las sedes judiciales y unidades organizativas de la institución, la matriz de diagnóstico de necesidades de capacitación. La información que se obtiene como resultado de la mencionada matriz se analiza en conjunto con los elementos establecidos en el Plan Estratégico Institucional y los hallazgos del proceso de evaluación de desempeño del personal, entre otros insumos,

a fin de diseñar el plan de capacitación de cada ejercicio, buscando lograr el desarrollo y fortalecimiento de las competencias del capital humano que labora en la institución.

- **Manual de Clasificación de Cargos del Órgano Judicial:**

Es un instrumento que sirve para establecer las categorías laborales y su desagregación y ordenamiento en cargos genéricos reconocidos institucionalmente, permitiendo disponer de las descripciones genéricas que abarcan la extensa gama de títulos de plazas y cargos reales existentes en el Órgano Judicial.

El Manual de Clasificación de Cargos del Órgano Judicial sirve como base fundamental para los procesos de reclutamiento y selección de personal, así como fuente para el desarrollo competencial del capital humano. Su aplicación coadyuva a que, por ejemplo, los aspirantes seleccionados para los cargos institucionales de las diferentes sedes judiciales y unidades organizativas cumplan con los requisitos técnicos de educación y conocimientos, experiencia, capacidades, habilidades, destrezas y características personales, que sirvan de base para un desempeño efectivo en las actividades asignadas cuando ya forman parte de la plantilla de personal.

4. RELACIONES DE COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN ORIENTADAS A LA MEJORA DE LA CALIDAD

- Desarrollo de convenios, memorandos de entendimiento y acuerdos con instituciones públicas y privadas:

El Órgano Judicial tiene relaciones de trabajo con otras instituciones del sector de justicia, así como con organismos de cooperación internacional, entre otros entes, con el objetivo de desarrollar una sinergia en la labor que desarrolla. De esa manera, con base en las atribuciones específicas de cada entidad, se busca coordinar acciones que mejoren los resultados de cara a los justiciables -procurando compartir buenas prácticas-, y materializar apoyos en temas de formación, equipamiento, asistencia técnica y otros.

5. MECANISMOS DE DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN RELEVANTE PARA EL CIUDADANO

- **Portal de Transparencia del Órgano Judicial:**

Contiene la información oficiosa enumerada en el artículo 10 de la Ley de Acceso a la Información Pública, así como otros informes que la misma Ley exige e indicaciones de cómo utilizar los mecanismos establecidos para hacer solicitudes de información al Órgano Judicial.

El portal tiene como fin poner a disposición del usuario interesado la información normativa, regulatoria, administrativa, jurídica administrativa y jurisdiccional del Órgano Judicial, a fin de promover la rendición de cuentas, la transparencia y el escrutinio de los interesados en la información.

- **Memoria Anual de Labores:**

Es un informe que contiene las actividades principales de tipo jurisdiccional, jurídico, pericial, técnico y administrativo, que se llevan a cabo en el período de enero a diciembre de cada año de trabajo.

Básicamente, comprende tres capítulos: I- Organización Administrativa del Órgano Judicial, II- Presupuesto Institucional del Ejercicio Fiscal, específicamente en los aspectos de la ejecución de cada ejercicio financiero, y III- Actividades relevantes del Órgano Judicial realizadas en el año correspondiente, contemplando actividades de los niveles decisor y estratégico, jurisdiccional, jurídico legal, de medicina forense y administrativo.

- **Página web del Departamento de Documentación Judicial:**

Tiene como fin primordial facilitar el acceso de los funcionarios y empleados del Órgano Judicial, la comunidad jurídica y los ciudadanos en general, a la información jurisprudencial, judicial y jurídica emitida por la Corte Plena, salas de la Corte Suprema de Justicia, cámaras de segunda instancia, tribunales de sentencia y otros juzgados; así como a los decretos y acuerdos ejecutivos, decretos legislativos, ordenanzas municipales y reglamentos, luego de que éstos han sido publicados en el Diario Oficial.

6. MEJORA DE LA NORMATIVIDAD

- **Implementación de la Ley de Mejora Regulatoria:**

En el año 2023, con base en lo establecido por la Ley de Mejora Regulatoria, la Corte Suprema de Justicia implantó las herramientas de mejora regulatoria, lo cual implicó la depuración de requisitos para los trámites que impactan en el clima de negocios del país.

Asimismo, se desarrolló un Plan de Mejora Regulatoria que incorpora elementos de mejora de procesos, priorizando su sistematización. Además, la Agenda Regulatoria permite planificar las regulaciones que la institución emitirá en el transcurso del año y evaluar, de forma anticipada, el impacto económico que este puede tener en los usuarios de los servicios.

- **Otro tipo de legislación atinente al quehacer del Órgano Judicial**

De igual manera, producto del análisis de oportunidades de mejora de cara a la prestación

eficiente de servicios de administración de justicia que se brindan a la población, se mantiene un constante estudio de necesidades de reformas a leyes que regulan o inciden en el trabajo de la institución, con el objetivo de realizar propuestas de reforma ante el órgano competente.

Como resultado de lo anterior, recientemente se han realizado reformas a la Ley Orgánica Judicial y a la Ley de Notariado para, por ejemplo, facilitar y acercar a la población los servicios jurídicos prestados en este ámbito por la Corte Suprema de Justicia.

7. GOBIERNO ELECTRÓNICO

- **Implementación de la Ley de Firma Electrónica:**

El marco legal de firma electrónica está compuesto por la Ley de Firma Electrónica, su reglamento y la normativa técnica desarrollada por la Unidad de Firma Electrónica, en atención a lo dispuesto en el art. 42 de la Ley antes mencionada.

Esta Ley tiene por objeto equiparar la firma electrónica con la firma autógrafa, otorgar y reconocer eficacia y valor jurídico a los servicios de confianza, documentos electrónicos y mensajes de datos, así como regular y fiscalizar a los proveedores autorizados por la Unidad de Firma Electrónica del Ministerio de Economía.

Actualmente, se está implementando la firma electrónica para funcionarios del Órgano Judicial, a efecto de impactar positivamente en la modernización digital, en la gestión de la carga de trabajo y en la seguridad jurídica de los procesos internos y externos, preparando las bases para trascender al expediente judicial electrónico.

Consejo Nacional de la Judicatura

El Consejo Nacional de la Judicatura - CNJ de El Salvador es una institución autónoma e independiente del Órgano Judicial, de conformidad al artículo 2 de la Ley del Consejo Nacional de la Judicatura. El ámbito competencial se encuentra circunscrito en 3 áreas relativas a la capacitación, evaluación y selección judicial, aspectos directamente vinculados con la administración de justicia.

Así, conscientes de la relevancia de nuestras atribuciones, procuramos que estas áreas rindan de la manera más eficiente y atendiendo altos estándares, por lo que, como Pleno del CNJ, hemos incorporado en nuestra planificación estratégica 2023 -2026, un objetivo encaminado a implementar un sistema de Gestión de la Calidad vinculado a la red de procesos sustantivos, es decir, los que llevan las siguientes dependencias

institucionales:

Escuela de Capacitación Judicial “Doctor Arturo Zeledón Castrillo”, Unidad Técnica de Evaluación y la Unidad Técnica de Selección, las cuales se pretende materializar a través las siguientes acciones estratégicas:

a) elaborar un diagnóstico de modelo de gestión de la calidad para las unidades sustantivas, a través de la identificación estándares, modelos y metodologías y/o sistemas de gestión de la calidad, gestión de contratación de consultoría externa para la elaboración de un diagnóstico, socialización de resultados;

b) elaborar la documentación de un sistema o modelo de gestión de calidad, a través de la definición de un documento que estandarice el sistema de gestión de la calidad y la divulgación de los documentos del sistema e

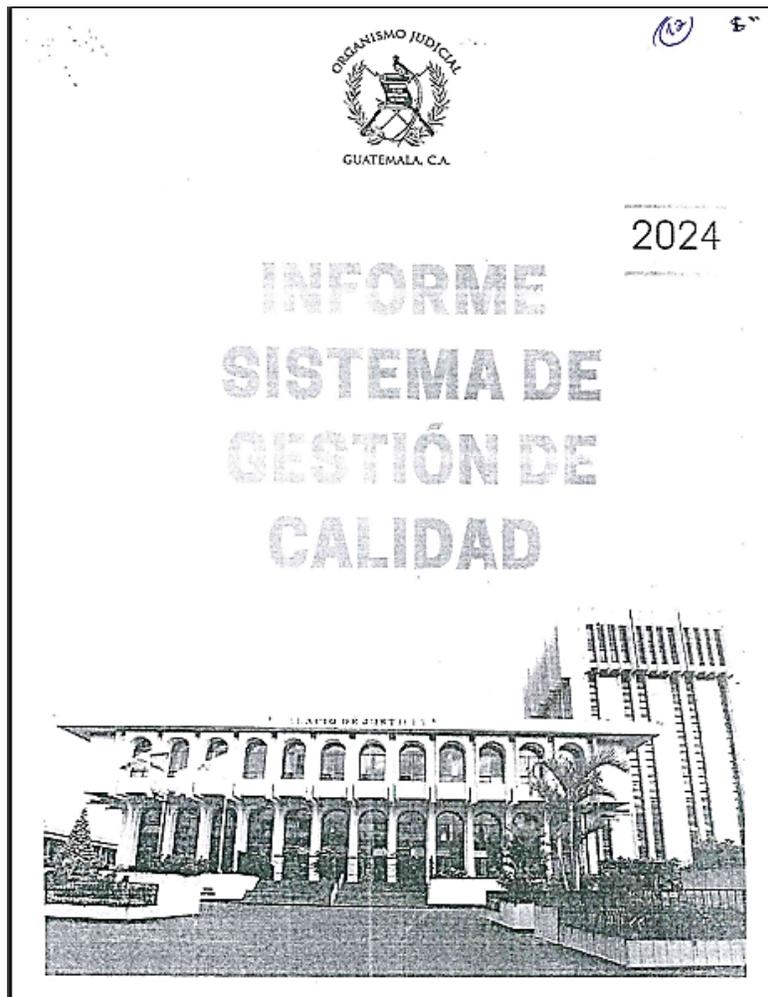
c) implementar el sistema o modelo de gestión de la calidad en las unidades sustantivas, a través del seguimiento de los resultados de del sistema o modelo de gestión de calidad y la elaboración de informes que correspondan en relación a la gestión de la calidad. Todo ello, involucrando a los directores de las unidades sustantivas, de Planificación y Desarrollo Institucional, Gerencia General y Pleno del Consejo Nacional de la Judicatura.

El CNJ de El Salvador, es incipientes en la materia; sin embargo, se encuentran realizando esfuerzos importantes para garantizar la prestación de servicios públicos de calidad. Actualmente, no cuentan con normativa o documentos en la materia.



Guatemala

Informe del Sistema de Gestión de Calidad 2024 del Organismo Judicial de la República de Guatemala.
([ver informe](#))





México

Consulta sobre normas, guías, documentos y otros insumos de gestión de calidad aplicados en la administración de justicia – SCJN. (Anexo 1).

Reporte nacional 2023 del “Estudio nacional sobre la percepción de la calidad de los servicios que proporcionan los órganos jurisdiccionales a las personas usuarias y/o justiciables” (EPCS), medición realizada de abril a julio de 2023 – CJF. (Anexo 2).

Reporte de resultados 2023 del “Estudio de Satisfacción del Portal de Servicios en Línea del Poder Judicial de la Federación”, medición realizada de abril a julio de 2023 – CJF (Anexo 3).

Reporte de resultados hasta el tercer trimestre del 2023 del “Estudio de Satisfacción de Firma Electrónica (FIREL) en sus tres modalidades: solicitud, renovación y revocación” – CJF. (Anexo 4).

Reporte de resultados hasta noviembre de 2022 del “Estudio de Satisfacción con los Servicios Digitales” – CJF. (Anexo 5).

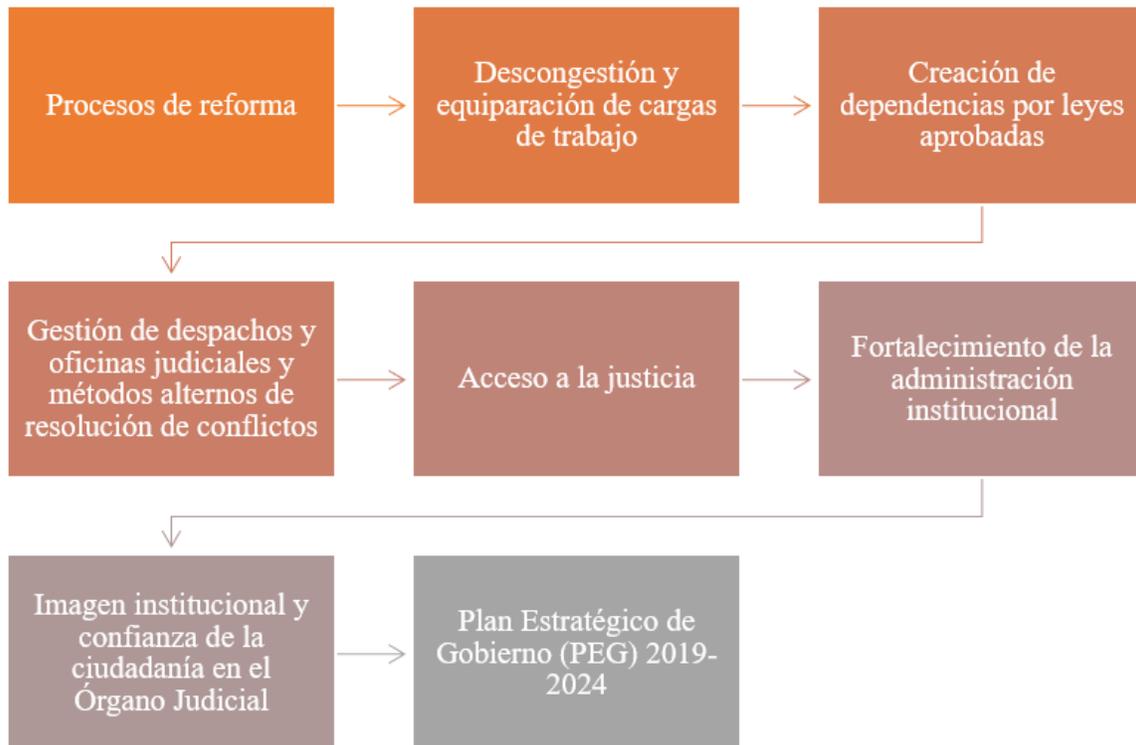
Presentación ejecutiva del Modelo de Innovación Judicial – CJF. (Anexo 6).

Dichos documentos podrán descargarse en el siguiente enlace: https://scjnmx-my.sharepoint.com/:f:/g/personal/ramezcua_scn_gob_mx/EpUM7rtlMxVHlwCO9LFlqIBHMXFh3TRxXG2BE8ddsZQ2Q?e=icmIZI



Panamá

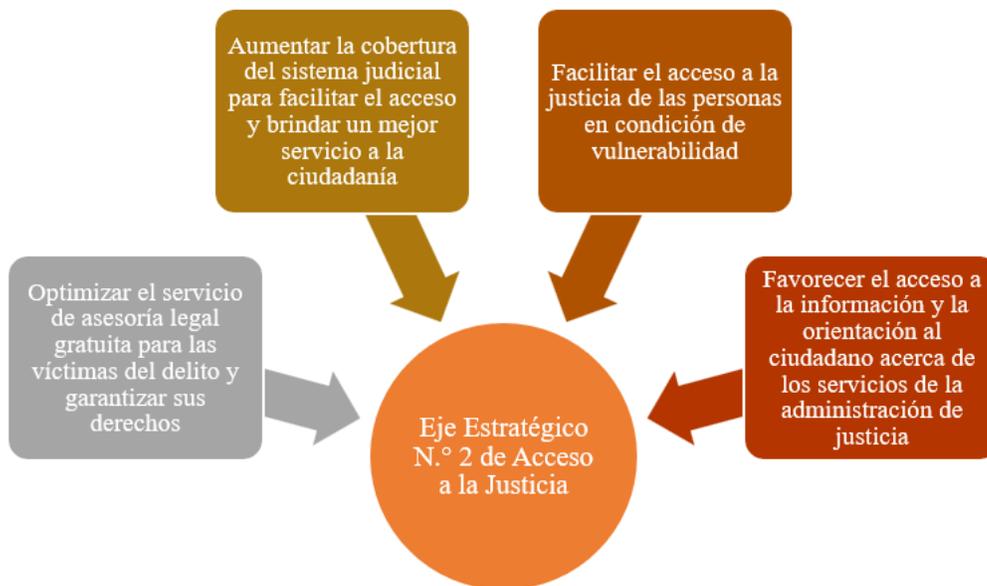
El Órgano Judicial de la República de Panamá cuenta, como producto de la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2020-2030, con ejes estratégicos, componentes y acciones encaminadas a buscar la excelencia del servicio, abordando las ocho dimensiones de atención evidenciadas por el diagnóstico institucional; a saber:



Para llevar a cabo el abordaje de estas trascendentales áreas de atención y de oportunidad de mejora, se desarrolló una estrategia aplicando la metodología de cadena de resultados, la cual consiste en la secuencia y articulación de esfuerzos requeridos y demandados, para lograr los objetivos deseados; comenzando con los insumos, pasando por las actividades y los productos (resultados directos), finalizando con los resultados intermedios y los de a largo plazo.

Inmersos en el presente panorama de acción institucional, el “reconocer a la persona usuaria como razón de ser de la justicia” (Mandamiento I del Decálogo), “Garantizar el acceso a una Justicia de calidad como derecho fundamental” (Mandamiento II del Decálogo), como “Garantizar una Justicia transparente y con participación ciudadana” (Mandamiento IX del Decálogo), cuentan con un sitio importante, claro y preciso en el Plan Estratégico Institucional, el que refleja, a su vez, el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 16 de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), que promueve contar con sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas.

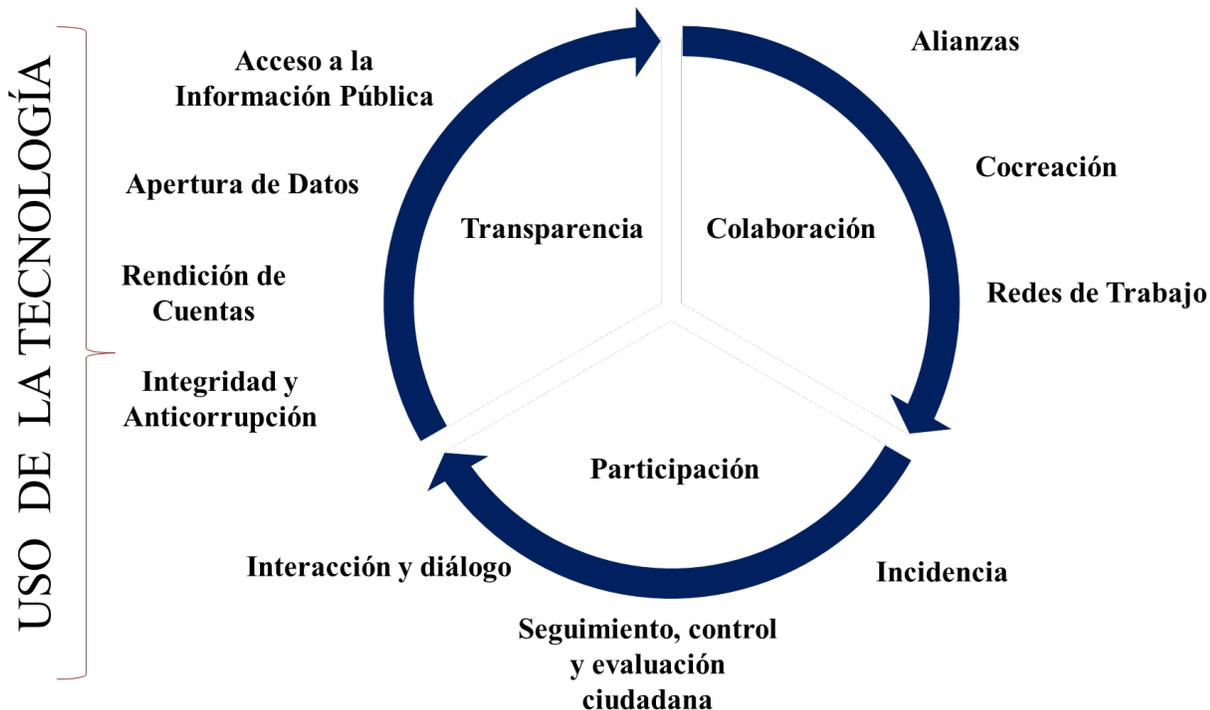
Sobre el particular, destacamos que el Eje Estratégico N.º 2 de Acceso a la Justicia, entre sus líneas de acción, prevé:



La tríada de la Transparencia, Participación y Colaboración son los componentes imprescindibles de la Justicia Abierta, conceptualizada como un prototipo de justicia que apuesta a las personas en el núcleo de sus ecosistemas, al potenciar, por demás, la transparencia de la información judicial, la participación o veeduría ciudadana y la rendición de cuentas como brazo transversal de los gobiernos abiertos, lo que hace eco de los proyectos de las Cumbres Judiciales Iberoamericanas que avalan por “mejorar el conocimiento del público sobre el funcionamiento interno del Poder Judicial y perfeccionar las formas de comunicación de los magistrados y los órganos judiciales para promover la transparencia, democratizar el acceso a la información, estimular la confianza y reforzar la legitimidad del Poder Judicial.”, y responde a los mandatos contenidos en las Convenciones y Tratados Internacionales suscritos por la República de Panamá, sobre la materia.

Por su parte, y en búsqueda de un mayor acercamiento a la clara conceptualización del vocablo “Justicia Abierta”, la Cumbre Judicial Iberoamericana en la ficha para la identificación de buenas prácticas en la

materia, la define como: “... un paradigma emergente de gestión pública que se corresponde con un modelo de democracia que aspira a la construcción de un sistema de administración de justicia más accesible, receptivo e inclusivo de la ciudadanía...”; compuesta por:



Señala, con claridad meridiana, la referida ficha que lo relativo a la transparencia se relaciona con: “... la adopción de políticas, acciones y actitudes tendentes a facilitar el acceso libre a toda la información, en todos los ámbitos y en todas las fases de los procesos y actividades, sin mayores limitaciones que aquellas expresamente establecidas por las leyes”. En cuanto a la participación, se indica que este “...tiene que ver con la promoción y garantía de una contribución responsable, activa y sostenida de la población en la Administración de Justicia, de manera que respondan al acceso a la justicia, al bien común y al cumplimiento de los fines de aquella”. Y, finalmente, en cuanto a la colaboración, la visualiza como aquellas “... alianzas estratégicas, comunicación y articulación de acciones entre las entidades judiciales, la población, instituciones públicas, empresa privada u organizaciones nacionales e internacionales para la mejora de los servicios de la administración de justicia”. Son ejemplos de prácticas de colaboración las redes interinstitucionales destinadas a atender problemáticas específicas.

Al trasladarnos al entorno de la República de Panamá y realizar el parangón entre la teoría y la puesta en realidad, señalamos que en cuanto a la transparencia, se hace obligatorio examinar los tipos de información y su tratamiento legal; sobre el particular, señalamos que desde el año 2002 se promulga y entra en vigencia en el país la Ley 6 de 22 de enero de 2002, que dicta normas para la transparencia en la gestión pública, establece la acción de Hábeas Data y dicta otras disposiciones, la que norma sobre la obligación de todas las instituciones del Estado en descubrir y publicitar a todos los gobernados la información referente a la gestión pública en general; a su vez, refiere a la protección de los datos personales y al ejercicio de acción de habeas data.

Entra a regir un 27 de abril de 2013 la Ley 33 de 25 de abril de 2013, que crea la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información (ANTAI), misma que surge a la vida jurídica istmeña para velar por el cumplimiento de los derechos consagrados en la Constitución Política de la República de Panamá en el tema de Derecho Constitucional de petición y de acceso a la información, así como por los derechos previstos en los convenios, acuerdos, tratados, programas internacionales y nacionales en materia de prevención contra la corrupción y por la inserción e implementación de las nuevas políticas de prevención en la gestión pública a nivel gubernamental por iniciativa propia o por propuestas nacionales o internacionales.

A través del Acto Legislativo N.º 1 de 2004, que reforma la Constitución Política de la República de Panamá de 1972, reformada por los Actos Reformatorios de 1978, por el Acto Constitucional de 1983 y los Actos Legislativos N.º 1 de 1993 y N.º 2 de 1994, se eleva a rango constitucional lo referente al derecho a acceder a la información pública y a la información personal, esta última por su titular.

Así entonces, nuestra Carta Magna, prevé, con claridad meridiana, el derecho de toda persona a solicitar la información de interés colectivo, de acceso público o libre que repose en las bases de datos o registros a cargo y custodia de servidores públicos o de personas privadas que presten servicios públicos, salvo las restricciones de Ley. Como, a su vez, el derecho a acceder a la información personal que en estas bases de datos se almacenen y requerir su rectificación, cancelación y oposición (Derechos Arco) y, más recientemente, su portabilidad (Ley 81 de 2019, que entró a regir en el año 2021- Derechos Arcop).

En este sentido, el Órgano Judicial, como entidad estatal, no ha estado exenta del debido tratamiento de la información confidencial o referente a la intimidad que identifican a los usuarios y partes en los procesos o los hagan identificables; sumado a ello, somos la instancia jurisdiccional llamada a resolver los recursos de habeas data propio e impropio.

Conscientes de la responsabilidad en esta materia, desde hace décadas la institución viene abordando el tema con un alto sentido de responsabilidad; no obstante, demanda de un análisis estructural con vertientes cuantitativas y cualitativas, para realizar un diagnóstico que nos permita identificar áreas de mejora, rectificación y afianzamiento y, así, levantar una línea de base, como punto de partida para diseñar y ejecutar un plan de acción a corto y mediano plazo.

En desarrollo de las referidas garantías fundamentales, la República de Panamá cuenta con una nutrida y vanguardista normativa que desarrolla y protege tales derechos; asignando a la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información (ANTAI), como la entidad pública rectora de la materia referente al acceso a la información pública, protección de datos personales y datos abiertos de gobierno, quien se auxilia con los oficiales de información, oficiales de datos abiertos y oficiales de protección de datos personales interinstitucionales y el Comité de Datos Personales del Órgano Judicial.

Al referimos a datos en manos de entidades públicas o mixtas, estos abarcan las modalidades y clasificación de información pública (de interés colectivo o de acceso libre), confidencial (privada, reservada y sensible)

y restringida (de acceso limitado), que, como todas las entidades públicas, también divulga, maneja y almacena el Órgano Judicial.

La información de interés colectivo que maneja el Órgano Judicial es publicada en el nodo de transparencia, plataforma de ANTAI, Datos Abiertos de Gobierno, redes sociales, noticieros televisivos y radiales y publicaciones institucionales, entre otros. Respecto a la información de carácter reservada, la entidad ha emitido algunas resoluciones que así la han declarado, dado lo delicado de su contenido y en ejercicio de la protección de datos sensibles, confidenciales o por estar circunscrita únicamente a los funcionarios que la deben conocer en razón de sus atribuciones, de acuerdo con la Ley.

En este sentido, el Órgano Judicial incursiona, constantemente, en acciones definidas y palpables para dar la protección debida y oportuna al derecho de acceso a la información pública como al resguardo de los datos personales; como ejemplo reciente y para consolidar, entre otras, la coordinación y ejecutorias estratégicas orientadas a aumentar la transparencia judicial, el acceso a la información, los datos abiertos de gobierno y protección de datos personales; como, a su vez, la referida Justicia Abierta, por intermedio del Pleno de la Corte Suprema de Justicia y a través del Acuerdo N.º 236 de 29 de abril de 2024, crea la Oficina de Acceso a la Información Pública y de Justicia Abierta, que tiene entre sus funciones inventariar y analizar el alcance de las normas nacionales e internacionales en materia de transparencia, acceso a la información, protección de datos personales y participación ciudadana, relacionadas con el sistema de administración de justicia.

Sumado a lo anterior, con el objetivo de definir las políticas y estándares para la protección, almacenamiento, uso, concienciación y educación en cuanto a la privacidad de los datos personales que maneja la institución, se crea a través del Acuerdo N.º 1815 de 18 de diciembre de 2023, emitido por la Sala Cuarta de Negocios Generales de la Corte Suprema de Justicia, el Comité de Datos Personales.

El abordaje vis a vis de la rendición de cuentas (derivado del pilar de Transparencia de la Justicia Abierta) cuenta, en el Órgano Judicial, con dimensiones de 360°, toda vez que va dirigido a los usuarios del sistema, a la comunidad en general; como, a su vez, la que es realizada entre pares y ante evaluadores a lo interno de la institución. El presente apartado es un complemento del acceso a la información pública, a razón del principio de transparencia que la referida Ley 6 de 2002 traduce como que “...toda la información que emana de la administración pública es de carácter público, por lo cual el Estado deberá garantizar una organización interna que sistematice la información, para brindar acceso a los ciudadanos y también para su divulgación a través de los distintos medios de comunicación social y/o Internet”.

El Órgano Judicial rinde cuentas a diario a través de acciones múltiples y espacios diversos. Sobre el particular, destacamos que no basta con publicitar información de acceso libre en los medios destinados a transparentar la funcionabilidad organizativa, sean estos tradicionales o telemáticos; los gestores y generadores del dato deben acercarse a los gobernados a rendir cuenta de su ejercicio en la función pública.

En este sentido y a lo externo, la institución publicita mensualmente información desagregada de interés colectivo sobre la gestión pública administrativa, operativa y jurisdiccional en el Nodo de Transparencia Institucional (página web del Órgano Judicial, ANTAI y Datos Abiertos de Gobierno) y en Redes Sociales. Asimismo, presenta, por parte de las máximas autoridades del Órgano Judicial, en vivo y en directo, informes de administración de la cosa pública y de la gestión y actuación jurisdiccional a la sociedad civil organizada o no, comunidad forense y personas usuarias.

Ello, más allá de la ordenanza contenida en la Ley 6 de 2002, sino en lo dispuesto en el numeral 15 del artículo 100 de la Ley 53 de 27 de agosto de 2015, que regula la Carrera Judicial, que a su letra indica que son funciones del Consejo de Administración de la Carrera Judicial, organizar el Congreso Anual de la Administración de Justicia, sumado a lo dispuesto en el Código Judicial introducida por la Ley 76 de 2015, que prevé que la Corte Suprema de Justicia presentará a la ciudadanía, durante el mes de marzo de cada año, un informe o memoria sobre el estado de la gestión del Órgano Judicial del año anterior.

A lo interno, a razón del Plan Estratégico Institucional 2020-2030, se da seguimiento de su ejecución como, de igual forma, del Plan Operativo Bienal (POB) a través de la Plataforma Línea de Mando (LIMA). Lo antes expuesto se suma a la Evaluación del Desempeño que se lleva a cabo con la intervención de la sección de Gestión del Desempeño de la Secretaría Técnica de Recursos Humanos, quienes miden periódicamente el avance en el cumplimiento de las metas organizacionales a partir de las líneas base de los indicadores de gestión de las distintas unidades que integran la entidad; definen los estándares de calidad, eficiencia y productividad y lleva a cabo la coordinación y consolidación de los resultados de la evaluación del desempeño en todos los puestos, al margen de la calidad del funcionario (permanente, transitorio, eventual, etc.) No hay duda, que a través del trabajo en equipo que se genera de la ejecución del Plan Estratégico y la Evaluación del Desempeño, se honra “Incentivar el compromiso y el trabajo en equipo en función de la Justicia” (Mandamiento VI del Decálogo).

La integridad y anticorrupción son otros elementos de la Justicia Abierta, en particular de su eje de Transparencia, por lo que la entidad en la citada Ley de Carrera Judicial, estipula como principio rector que los servicios prestados en el Órgano Judicial deben desarrollarse con integridad y transparencia, orientados por las normas de ética judicial establecidas en ella y desarrolladas en el Código de Ética Judicial Panameño, cuyos principios se encuentran previstos en la Ley 53 de 2015 como en el Código de Ética Judicial Panameño (aprobado a través de Acuerdo del Pleno de la Corte Suprema de Justicia N.º 523 de 4 de septiembre de 2008) basado en el Código de Ética Judicial Modelo para Iberoamérica.



El Órgano Judicial de la República de Panamá, cuenta, a su vez, con una inédita jurisdicción con competencia interna de este Órgano del Estado, denominada Jurisdicción Especial de Integridad y Transparencia, instituida para ejercer, de manera permanente en todo el territorio nacional a través del Tribunal de Integridad y Transparencia, la Unidad de Investigación y la Defensoría Especial, a cuyos cargos estará la investigación, juzgamiento, defensa y aplicación de las sanciones que correspondan a las faltas cometidas por los servidores judiciales de carrera, permanentes, temporales u ocasionales, nombrados dentro de la institución, como principales, suplentes, interinos, itinerantes o encargados de los puestos que ocupan, de conformidad con lo establecido en esta Ley.

A lo anterior se suma la Declaración Jurada de Estado Patrimonial, prevista en el artículo 304 de la Constitución Política, desarrollada por la Ley 59 de 29 de diciembre de 1999 que lo reglamenta y el artículo 200 de la Ley 53 de 2015, ambas modificada por la Ley 76 de 2015 en el sentido que para los magistrados de la Corte Suprema de Justicia debe ser actualizada cada periodo fiscal, dentro de los primeros diez días del inicio de cada año. La referida declaración alcanza a todas las personas que laboran en el Órgano Judicial; las que están obligadas, de igual forma, a presentar a su ingreso y en la primera semana del mes de enero de cada año de labores, una declaración jurada de bienes patrimoniales.

Se incluye en el ámbito de la integridad y anticorrupción, la aplicación de la Ley 316 del 18 de agosto de 2022, que establece las medidas para prevenir y regular situaciones de conflicto de intereses en el ejercicio de las funciones públicas, la que obliga a presentar ante la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información, la Declaración Jurada de Intereses Particulares, por parte de todos los empleados o funcionarios públicos de manejo conforme al Código Fiscal. Entre ellos, los magistrados de la Corte Suprema de Justicia y los jueces.

Se hace imperante destacar, en este apartado, la implementación de la Carrera Judicial; el Órgano Judicial de la República de Panamá viene regulando, desarrollando y poniendo en ejecución un sistema de Carrera Judicial desde hace más de 3 décadas, cuya normativa ha tenido una notable evolución de cara a su perfeccionamiento continuo. A raíz de ello, hoy, este Órgano del Estado panameño exhibe la Ley 53 de 2015, misma que regula los nuevos lineamientos jurídicos sobre la materia. A diferencia de otros países, esta no solo plantea el procedimiento de ingreso, traslado y ascenso de los administradores de justicia; sino, salvo marcadas excepciones, la de todos los servidores judiciales que integran nuestra institución; por ello, la reseñada ley hace referencia a tres carreras, siendo estas: la Carrera Judicial, la Carrera Administrativa Judicial y la Carrera de la Defensa Pública. Dentro de ellas, la Carrera Judicial es la llamada, entre otros aspectos, a regular la selección, integración, traslado, promoción o ascenso, gestión y evaluación del desempeño de magistrados, jueces, personal de apoyo judicial y auxiliares especializados. El presente ejercicio de selección de personal “Reconocer en la Justicia la importancia de su talento humano” (Mandamiento V del Decálogo).

Otro de los contrafuertes de la Justicia Abierta es la Participación y la Colaboración, las que define la Cumbre Judicial Iberoamericana como:

Participación

"Tiene que ver con la promoción y garantía de una contribución responsable, activa y sostenida de la población en la administración de justicia, de manera que respondan al acceso a la justicia, al bien común y al cumplimiento de los fines de aquella.

Son ejemplos de prácticas de participación, los espacios de vinculación con ciudadanía en donde se interactúa, dialoga y consulta sobre sus necesidades reales, de manera tal que sus puntos de vista sean tomados en cuenta en el diseño y ejecución de políticas y acciones institucionales".

Colaboración

"Son alianzas estratégicas, comunicación y articulación de acciones entre las entidades judiciales, la población, instituciones públicas, empresa privada u organizaciones nacionales e internacionales para la mejora de los servicios de la administración de justicia.

Son ejemplos de prácticas de colaboración las redes interinstitucionales destinadas a atender problemáticas específicas".

En los escenarios de participación y colaboración el Órgano Judicial de la República de Panamá tiene un recorrido, por demás vasto, pero no estático sino dinámico, los que se proceden a listar:

Participación (Interacción y diálogo; seguimiento, control y evaluación ciudadana e Incidencia):

1. Unidad de Acceso a la Justicia y Género: A través del Acuerdo N.º 806 de 11 de septiembre de

2008 de la Sala Cuarta de Negocios Generales de la Corte Suprema de Justicia, modificado por el Acuerdo N.º 69 de 18 de enero de 2024, se crea la Unidad de Acceso a la Justicia y Género, una dependencia administrativa que se dedica al diseño y ejecución de políticas institucionales que faciliten el acceso de la población en condición de vulnerabilidad, a los servicios y dependencias judiciales. Estas responsabilidades para el Poder Judicial están establecidas en diversas leyes, las 100 Reglas de Brasilia para el Acceso a la Justicia de las Personas en Condición de Vulnerabilidad y Tratados Internacionales de Derechos Humanos. Su misión es promover, orientar, fortalecer y monitorear los procesos de cambio tendientes a impulsar la perspectiva de género, la inclusión social y la equiparación de oportunidades, de forma transversal en la organización interna del Poder Judicial. Dentro de sus ejecutorias, solo por mencionar algunas, apreciamos:

- Acuerdo del Pleno de la Corte Suprema de Justicia N.º 385 de 26 de junio de 2018, que incorpora en la Jurisdicción de Familia y otras del Órgano Judicial herramientas tecnológicas, para facilitar oralidad en los procesos.
- Acuerdo del Pleno de la Corte Suprema de Justicia N.º 368-A de 8 de julio de 2019, que adopta en el Órgano Judicial la versión actualizada de Las 100 Reglas de Brasilia Sobre Acceso a la Justicia de las Personas en Condición de Vulnerabilidad.
- Acuerdo del Pleno de la Corte Suprema de Justicia N.º 626 de 15 de octubre de 2019, por el cual se aprueba la Política Institucional de Acceso a la Justicia y Género del Órgano Judicial.
- Protocolo de Actuación Judicial - Delito de Trata de Personas y Actividades Conexas.
- Protocolo de Actuación Judicial para Casos de Violencia de Género Contra las Mujeres.
- Compendio de instrumentos para el acceso a la justicia de los grupos en condición de vulnerabilidad.
- Protocolo sobre acceso a la justicia para mujeres víctimas de violencia basada en género, con énfasis en mujeres indígenas y migrantes.

2. Escuela Judicial Instituto Superior de la Judicatura de Panamá, Doctor César Augusto Quintero Correa (ISJUP): Con el objetivo, entre otros, de atender las necesidades de formación permanente y especializada de los aspirantes y servidores judiciales en las competencias requeridas para el buen desempeño de los cargos y el cumplimiento de las metas del Órgano Judicial, teniendo como eje transversal la ética e integridad de la función judicial, se desarrolla a través de la Ley 53 de 2015 la Escuela Judicial; no obstante, el hoy conocido ISJUP se crea como Escuela Judicial en el año 1993 mediante la firma y promulgación del Acuerdo 549-B del 17 de septiembre de 2015, emitido por el Pleno de la Corte Suprema de Justicia. En la actualidad, se encuentra acreditada por el Ministerio de Educación, la norma internacional ISO 9001:2015 y la norma de la Red Iberoamericana de Escuelas Judiciales NCR 1000:2015. Cuenta con un Consejo Consultivo con participación de la sociedad civil organizada y referente a la educación del derecho, quien, entre otras funciones, está llamado a definir las políticas y los objetivos de calidad y competencia de la Escuela Judicial, revisar su cumplimiento, evaluarlos y ajustarlos cuando así se requiera.

3. **Consejo Judicial.** Es un organismo consultivo, encargado de establecer fórmulas y proponer políticas conjuntas de colaboración para el fortalecimiento del Sistema de Administración de Justicia, desarrollado por la Ley 53 de 2015 y reglamentado por Acuerdo N.º 1 de 27 de mayo de 2016, pero existente desde antes de la entrada en vigencia del Código Judicial (Ley 29 de 25 de octubre de 1984) en 1997.
4. **Sistema Nacional de Facilitadores Judiciales Comunitarios (SNFJC):** Tiene como función principal servir de enlace entre la ciudadanía y el Órgano Judicial, para garantizar un genuino y eficiente acceso a la justicia, promover una cultura de paz y fortalecer mecanismos de prevención y resolución alternativa de conflictos, como vía para mantener la convivencia pacífica entre los miembros de la sociedad. Los Facilitadores Judiciales Comunitarios (FJC) son elegidos por la comunidad y de manera voluntaria y gratuita colaboran con la primera instancia jurisdiccional del Órgano Judicial, para el logro de los objetivos antes trazados.

Colaboración (Redes de trabajo, cocreación y alianzas):

El Órgano Judicial de la República de Panamá mantiene una constante interacción con instituciones, entidades, agrupaciones, asociaciones y organismos públicos y privados, nacionales e internacionales, con los que ha suscrito convenios de cooperación y asistencia técnica y académica recíproca o cocrea proyectos legislativos y de mejora continua en temas referentes a la administración de justicia.

Convenios:

Durante las últimas décadas ha suscrito un promedio 40 convenios y/o acuerdos de cooperación con entidades, tales como:

1. Registro Público de Panamá (RP)
2. Instituto de Estudio e Investigación Jurídica (INEJ)
3. Tribunal de Cuentas (TC)
4. Universidad Interamericana de Panamá (UIP)
5. Universidad Santa María la Antigua (USMA)
6. Caja de Seguro Social (CSS)
7. Ministerio Público (MP) y el Ministerio de Seguridad Pública (MINSEG)
8. Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología (UMECIT)
9. Superintendencia de Seguros y Reaseguros de Panamá
10. Justice Education British Columbia.

11. Banco Nacional de Panamá (BNP)
12. Fundación (GRAL) de la Universidad de Salamanca
13. Ministerio de la Mujer (MDM)
14. Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental (AIG)
15. Universidad Marítima Internacional de Panamá (UMIP)
16. Fiscalía General de Cuentas (FGC)
17. Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) de los Estados Unidos Mexicanos
18. Instituto Marítimo Español (IME)
19. Ministerio de Desarrollo Social (MIDES)
20. Superintendencia de Bancos de Panamá (SBP)
21. Universidad de Panamá (UP)
22. United Nations International Children's Emergency Fund (UNICEF)
23. Escuela de Magistratura de Francia (ENM)
24. Parlamento Latinoamericano y Caribeño (PARLATINO)
25. Fundación General de la Universidad de Salamanca
26. Entre otros.

El Órgano Judicial, a su vez, forma parte de la Cumbre Judicial Iberoamericana, Consejo Judicial Centroamericana y del Caribe, Comisión Iberoamericana de Ética Judicial, Red Iberoamericana de Cooperación Jurídica Internacional, entre otras.

Iniciativa legislativa:

En ejercicio de la facultad prevista en el literal c. del artículo 165 de la Constitución Política de la República de Panamá, la Corte Suprema de Justicia, previa autorización del Pleno de esta alta corporación de justicia, puede proponer leyes ante la Asamblea Nacional siempre que se trate de la expedición o reformas de los Códigos Nacionales; como, de igual forma, cuenta con iniciativa para proponer reformas constitucionales (artículo 313 de la CP).

Así las cosas, la Corte Suprema de Justicia ha presentado a la Asamblea Nacional un número importantes de Proyectos de Ley, que han sido aprobadas, sancionadas y promulgadas; en todas ellas la sociedad civil jugó un importante rol, nos referimos a las siguientes iniciativas legislativas, entre otras:

1. Código Procesal Civil
2. Código Procesal Penal
3. Código Agrario
4. Ley General de Pensión Alimenticia
Que reforma artículos del Código Judicial, sobre medidas de transparencia y celeridad en la Administración Judicial, y dictan otras disposiciones.
5. Que modifica artículos de la Ley 38 de 2001, que reforma y adiciona artículos al Código Penal y Judicial sobre violencia doméstica y maltrato al niño, niña y adolescente, deroga artículos de la Ley 27 de 1995 y dicta otras disposiciones.
6. Que reforma la Ley 15 de 2008, que adopta medidas para la informatización de los procesos judiciales.
7. Ley que Regula la Carrera Judicial.
8. Ley que instituye el uso de la Certificación de Depósito Judicial en sustitución del Certificado de Garantía, para constituir caución o depósito dentro de los procesos judiciales.
9. Entre otros.

No cabe discusión ni vacilación alguna, que a través de una Justicia Abierta de cara y de frente a los beneficiarios finales del indispensable servicio público de administrar justicia, en coordinación, participación y cocreación con todos y todas las personas usuarias, actores activos y pasivos del sistema, la cooperación interinstitucional privada y pública, nacional e internacional, el comprometido apoyo de todos los Órganos del Estado panameño por adoptar y desarrollar políticas públicas que garanticen el Estado de Derecho y la paz social en directo intercambio de ideas y opiniones, se impulsará la mejora continua como fundamento en la gestión de calidad para la justicia, como dispone el mandamiento X del Decálogo Iberoamericano para una Justicia de Calidad, a más de una década de su aprobación.

Nombre	Documento o URL
Manual de Buenas prácticas del OJ	https://www.organojudicial.gob.pa/uploads/blogs.dir/4/2021/09/407/manual-de-buenas-practicas-ultima-version-23-09-2021.pdf
Modelos de Gestión para la Oficina Judicial del Sistema Penal Acusatorio	https://www.organojudicial.gob.pa/uploads/blogs.dir/4/2023/09/406/modelo-de-gestion-para-las-oficinas-judiciales-validado.pdf
Guías de procedimiento para las oficinas judiciales del Sistema Penal Acusatorio	https://www.organojudicial.gob.pa/uploads/wp_repo/uploads/2009/07/Procedimientos-Oficina-Judicial-V4-2016.pdf

Modelo de gestión para la defensa pública en el Sistema Penal Acusatorio	https://www.organojudicial.gob.pa/uploads/wp_repo/uploads/2009/07/Modelo-de-Gesti%C3%B3n-de-la-Defensa-P%C3%ABblica-V2-2016.pdf
Carrera pública del Órgano Judicial	https://www.organojudicial.gob.pa/carrera-judicial-1
Creación de la Jurisdicción Especial de Integridad y Transparencia	Título III de la Ley 53 de 27 de agosto de 2015. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://www.organojudicial.gob.pa/uploads/blogs.dir/3/2019/08/406/ley-53-de-27-de-agosto-de-2015.pdf
Guía de Observación para la supervisión de sesiones de mediación	 mi-dmarc-002-guia-de-observacion-par:
Guía de Inducción para mediadores(as)	 mi-dmarc-003-guia-de-induccion-para-€
Conformación de Comité de Calidad	 Circular 17 comite de Gestión de Calid.  Circular 18 Comite de Gestión de Calid.
Conformación de Comité de Gobernanza	 Circulares de Designación Comité
Conformación de Gestión del Cambio	 Circular No. 9-2023 Comité de Gestión.ç
Plan Estratégico Institucional 2020 - 2030	https://www.organojudicial.gob.pa/uploads/blogs.dir/1/2021/04/407/plan-estrategico-institucional.pdf
Estrategia de Transformación Digital de la Justicia De Panamá	https://www.organojudicial.gob.pa/uploads/blogs.dir/1/2023/06/406/estrategia-de-transformacion-digital-de-la-justicia-de-panama.pdf



Paraguay

Por Acordada N° 1688/2023 se ratifica el “Decálogo Iberoamericano para una Justicia de Calidad”; la máxima instancia judicial inicia el proceso para su implementación y socialización efectiva.

Por Acordada de la Corte Suprema de Justicia N° 1675/2022 se conformó una comisión institucional para el desarrollo y la implementación de la Gestión de Calidad en la Justicia, acorde con el eje transversal del Plan Estratégico Institucional PEI 2021 – 2025.

Es importante mencionar que la Comisión de Gestión de Calidad en la Justicia está conformada por el Dr. Alberto Joaquín Martínez Simón, ministro; Dra. María Carolina Llanes Ocampos, ministra de la Corte Suprema; Dr. César Manuel Diesel Junghanns, presidente de la Corte Suprema; el doctor Miguel Ángel Vargas, miembro del Tribunal de Apelación; el abogado Oscar Martínez Saldívar, director de Planificación; la licenciada Nelly Burgos, directora de Gestión Organizacional; la escribana Fabiana López, directora de Estadísticas Judiciales; la abogada Mónica Paredes, directora de la Dirección de Cooperación y Asistencia Judicial Internacional; la abogada Mercedes Ibarra, jefa del gabinete del ministro responsable; y el abogado Juan José Martínez, encargado del Departamento de Administración de Fueros.

CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN

Con el fin llevar adelante la socialización de este instrumento, la Dirección de Comunicación diseñó una campaña que lleva por nombre “Gestión con calidad”, que prevé una estrategia de difusión adecuada al público meta.

Se compone de recursos gráficos desplegados, con el objetivo de comunicar principalmente la importancia del talento humano y el trabajo en equipo; la planificación, sistematización, formalización y normalización de las prácticas de gestión; la transparencia, el control interno y la medición de resultados.

El Decálogo Iberoamericano para una Justicia de Calidad, aprobado durante la XVI Cumbre Judicial Iberoamericana, constituye una guía básica que se compone de diez enunciados que contienen principios

y orientaciones, que permitan a las organizaciones de justicia encaminar sus esfuerzos hacia una gestión de la calidad, en la formulación de políticas públicas relacionadas con la planificación, los modelos y el control para la eficacia, eficiencia y efectividad del servicio de público de justicia.

Por Resolución N° 223 de fecha 7 de marzo del 2023, del Consejo de Superintendencia de la Corte Suprema de Justicia, se resolvió la conformación del Equipo Redactor de Normas de Calidad cuyas funciones son recopilar y analizar la documentación de calidad, aprobar las normas de calidad, difundir y validar las normas de calidad y verificar el cumplimiento de la implementación.

También debemos mencionar el SICAJP - Sistema Integral de Calidad en la Administración de Justicia Paraguaya, elaborado por el equipo redactor, cuyo contenido puede accederse en el siguiente enlace: <https://www.pj.gov.py/notas/24658-equipo-redactor-establecio-criterios-generales-de-normas-de-calidad>

En este orden de ideas, estas normas de calidad han sido incorporadas en los últimos 2 Planes Estratégicos; asimismo el Modelo de Control Interno de Instituciones Públicas del Paraguay, adoptado por el Poder Judicial de la República del Paraguay, desde el año 2012, dotando de conocimiento en el “control interno” y el “sistema de control interno”, para que los administradores y responsables del área puedan alcanzar mejores niveles de productividad y mejor información para la toma de decisiones.

Todas las acciones y estrategias institucionales impulsadas por el Poder Judicial de Paraguay, están accesibles en el siguiente enlace <https://www.pj.gov.py/contenido/2748-decalogo-iberoamericano-para-una-justicia-de-calidad/2748>



Puerto Rico

El Poder Judicial de Puerto Rico ha implementado, en su jurisdicción, para maximizar la eficacia de nuestro sistema judicial. Estos son:

1. [Reglas para la Administración del Tribunal de Primera Instancia del Estado Libre Asociado de Puerto Rico](#)

Estas Reglas tienen como objetivo que en la administración del sistema judicial se garantice en todo momento un servicio rápido y eficiente, así como un trato equitativo y deferente a los ciudadanos, a los funcionarios y al personal de los tribunales. Esto, de conformidad con la política pública del Poder Judicial de impedir toda discriminación por razón de género, edad, raza, color, nacimiento, origen o condición social, ideas políticas o religiosas o inhabilidad o impedimento. Las reglas establecen, además, las funciones que la dirección administrativa central debe llevar a cabo para, entre otras cosas, desarrollar un sistema administrativo uniforme y focalizado que sirva de apoyo y permita acelerar y asegurar la eficiencia de los procesos judiciales.

2. Protocolo para la atención, orientación y referido de personas sin hogar que se presentan en el Tribunal de Primera Instancia

Este protocolo promueve el acceso efectivo y real de todas las personas al sistema de justicia. Particularmente, establece las guías para optimizar la atención, orientación y coordinación de servicios a las personas sin hogar o en riesgo de perderlo que comparezcan ante los tribunales de Puerto Rico. Ello, dentro de un marco dirigido por principios de derecho y justicia.

3. [Protocolo intergubernamental para coordinar la respuesta, orientación e intercambio de información para la atención de personas sobrevivientes de violencia de género en situaciones de violencia doméstica.](#)

Este protocolo es parte de un esfuerzo intergubernamental para focalizar la prestación de servicios y elaborar y fortalecer estrategias de prevención, intervención y atención de las personas víctimas de violencia

doméstica o de género. Establece, a tales efectos, la metodología de atención y provisión de servicios que cada entidad firmante ha de seguir al intervenir con las personas sobrevivientes en las diversas etapas del proceso, lo que facilita el acceso a la justicia y mejora la confianza de la ciudadanía en estos procesos.

4. [Reglamento para la asignación de abogados y abogadas de oficio de Puerto Rico](#)

Este Reglamento dispone de un sistema mecanizado para la administración uniforme de las asignaciones de oficio que el Poder Judicial de Puerto Rico ha establecido en los procedimientos de naturaleza civil y penal, fomentando el trabajo pro bono o voluntario y haciendo viable el cumplimiento de todo abogado con su responsabilidad ética de ofrecer servicios legales libres de costo a personas indigentes.

5. [Reglamento del Programa de Educación Jurídica Continua](#)

El objetivo de este reglamento es establecer un programa de educación jurídica continua obligatoria dirigido a alentar y contribuir al mejoramiento académico de toda persona que ejerce la profesión del derecho en Puerto Rico. Pretende, además, propiciar el cumplimiento del deber ético que tiene todo abogado de mantener un alto grado de excelencia y competencia en los servicios legales que preste, lo que ha demostrado constituir una buena práctica en materia de normas de calidad para la justicia.

6. [Guía uniforme para la operación de los salones especializados en casos de sustancias controladas](#)

Esta Guía establece una política uniforme y una práctica atemperada a la realidad existente para la operación, monitoreo y evaluación en las salas bajo el Programa de salones especializados en casos de trastorno por consumo de sustancias controladas y alcohol, mejor conocido como Drug Courts. Esta guía demuestra cómo, a través de la colaboración integrada de representantes de las entidades que componen el sistema de justicia criminal, se pueden acoplar las transformaciones jurídicas, salubristas y sociales experimentadas en el campo de la adicción en los últimos años. Esto amplía el alcance de la evaluación, el tratamiento y el seguimiento individual mediante la supervisión judicial intensiva a personas que tienen un trastorno por abuso de alcohol y cometen un delito grave no violento relacionado con ese trastorno.



R. Dominicana

Insumos sobre Gestión de Calidad en la Justicia aplicados en el Poder Judicial de la República Dominicana.

1. [Política de Calidad del Poder Judicial Dominicano.](#)

El Poder Judicial de la Republica Dominicana, en su rol de administrador de justicia, está comprometido con prestar un servicio judicial oportuno, accesible, íntegro y transparente a todas las personas, enfocado en el desarrollo de una cultura de calidad institucional para lograr satisfacción y confianza en sus usuarios/as.

En tal sentido, persigue la mejora continua de sus procesos y el fortalecimiento de las competencias de sus servidores/as, generando valor al sistema judicial.

2. [Política de registro y control de documentación institucional.](#)

Objetivo. Establecer los lineamientos que regulen el registro, control, seguimiento y actualización de la información documentada del Poder Judicial, atendiendo a un proceso centralizado y estructurado que garantice la continuidad, estandarización y fortalecimiento de la gestión de la calidad institucional.

3. [Guía de buenas prácticas en el Proceso Civil, presentada por la Escuela Nacional de la Judicatura, 2022.](#)

Propósito general. Optimizar la administración judicial y mejorar la calidad del servicio para garantizar al usuario justicia oportuna y eficiente.

Es importante señalar que el Sistema de Gestión de la Calidad aún está en proceso de construcción y mejora en búsqueda de su armonización desde un enfoque a procesos.

Resumen Información Recopilada

La gestión de calidad en la justicia representa un pilar fundamental para garantizar un servicio judicial más eficiente, transparente y centrado en el ciudadano. A lo largo de este compilado, se han abordado diversos enfoques, experiencias y herramientas orientadas a mejorar los procesos internos, fortalecer la rendición de cuentas y promover una cultura organizacional basada en la mejora continua.

Implementar modelos de gestión de calidad no solo contribuye a optimizar los recursos y reducir tiempos procesales, sino que también fortalece la legitimidad del sistema judicial ante la sociedad. La calidad en la justicia no se limita a la eficiencia técnica; implica también el compromiso ético, la equidad en el trato y la garantía de los derechos fundamentales.

Este esfuerzo debe entenderse como un proceso constante, que requiere liderazgo institucional, participación activa de todos los actores del sistema judicial y el impulso de políticas públicas que promuevan la evaluación, la innovación y la transparencia.

Con este material, se espera brindar una base sólida para reflexionar, debatir e impulsar nuevas acciones que consoliden una justicia más accesible, confiable y humana para todos.

En relación con la información remitida por los países que completaron el formulario se llevó a cabo el siguiente trabajo

1. Recopilación, lectura y análisis
2. Clasificación en dos tipos de información:
 1. Práctica de Gestión, entendida como una práctica de mejora en la gestión ordinaria del Órgano Judicial
 2. Práctica en Gestión de Calidad, entendida como una práctica basada en una Norma de Calidad o en un Modelo de gestión de Calidad.

Es relevante indicar que todas las prácticas se consideran importantes para mejorar la gestión en la administración de justicia, sin embargo, la recopilación tenía como orientación aquellas que **directamente se relacionan con la Gestión de la Calidad a través de algún modelo o Norma de allí que se hizo la respectiva clasificación**, y a su vez se realizó un análisis de similitudes sobre la base de la práctica, como producto se ilustra la siguiente información.

Cuadro 1

Total, de prácticas por país

País	Cantidad de Prácticas
Brasil	18
Chile	1
Colombia	7
Costa Rica	8
Cuba	11
Ecuador	37
El Salvador	12
Honduras	3
Guatemala	2
México	5
Panamá	13
Paraguay	3
Puerto Rico	6
República Dominicana	3
Total, general	129

Fuente: Instrumentos de recopilación de la información

Cuadro 2
Clasificación por tipo de práctica
Práctica general y práctica en gestión de calidad

PAÍS	PRACTICA DE GESTIÓN	PRACTICA EN GESTIÓN DE CALIDAD	TOTAL
Brasil	13	5	18
Chile		1	1
Colombia		7	7
Costa Rica	3	5	8
Cuba	10	1	11
Ecuador	37		37
El Salvador	12		12
Guatemala		2	2
Honduras	1	2	3
México	5		5
Panamá	11	2	13
Paraguay		3	3
Puerto Rico	6		6
República Dominicana	2	1	3
Total general	100	29	129

Fuente: Instrumentos de recopilación de la información

Cuadro 3
Países que usan modelos o normas relacionadas con
La ISO.

País	Referencia Norma
Brasil	Normas ISO
Colombia	Normas ISO-NTC
Cuba	Normas ISO
Guatemala	Normas ISO

Fuente: Instrumentos de recopilación de la información

Cuadro 4

Países que usan modelos o normas relacionadas con normas propias del Órgano o Poder Judicial

País	Referencia Norma
Costa Rica	Norma Propia
Honduras	Norma Propia
Paraguay	Norma Propia-en Redacción
Chile	Norma Propia
Panamá	Norma Propia en Redacción

Fuente: Instrumentos de recopilación de la información

Cuadro 5

Países que no hacen referencia a Modelos o Normas en Gestión de Calidad

País	Referencia Norma
Ecuador	No menciona
El Salvador	No menciona
Puerto Rico	No menciona
República Dominicana	No menciona
México	No menciona

Fuente: Instrumentos de Recopilación de la información

La información anterior, será considerada como insumo en la propuesta de una guía de buenas prácticas en gestión de calidad, para lo cual se tendrá como orientación los enunciados del Decálogo Iberoamericano para una Justicia de Calidad.

Principales prácticas generales:

1. Incorporación de modelos de gestión de calidad en la gestión.
2. Expediente digital
3. Portal de servicios en línea
4. Notificaciones electrónicas
5. Incorporación de mecanismos de participación ciudadana
6. Observatorios de la Gestión
7. Implementación de Indicadores de Gestión

Reflexiones Finales

A poco menos de tres quinquenios de aprobado, por la Asamblea Plenaria de la XVI Cumbre Judicial Iberoamericana, el Decálogo Iberoamericano para una Justicia de Calidad, los países miembros han dado pasos firmes, comprometidos y de cara a las personas usuarias, para honrar sus principios y situarlos como el timonel y el norte de sus políticas y actuaciones institucionales, con el fin de brindar la justicia que los gobernados demandan y constitucionalmente se merecen, a través de resoluciones efectivas y en tiempos razonables.

Entre ellos, se aprecia con claridad meridiana, significativas buenas prácticas como: el desarrollo y ejecución efectiva de planes estratégicos institucionales; implementación de sistemas de acreditación de la calidad en la gestión de los tribunales; protocolos de actuación para el abordaje de grupos vulnerables; protección de datos confidenciales, íntimos y sensibles de las personas usuarias; la informatización de la gestión y actuación judicial; procedimientos de solución de conflictos; métodos científicos de evaluación del desempeño; especificidad en la identificación de las necesidades de capacitación; análisis de percepción ciudadana; implementación de una cultura de justicia abierta con la tríada de transparencia, participación y colaboración entre los gobernados y las entidades de justicia; creación de jurisdicciones especiales de integridad y transparencia para los funcionarios judiciales; la cooperación interinstitucional e internacional; entre muchas.

Los gobernados, al no lograr solucionar sus discrepancias en su propio entorno social, depositan tan delicada labor en manos de los operadores de justicia de diversas competencias e instancias; por tanto, la sagrada función de darles respuesta efectiva no es tarea espontánea, merece y obliga una conjunción y replica de aquellas mejores experiencias para lograrlo. En este sentido, ha quedado en evidencia la concienciación colectiva de los poderes judiciales de la región, en aras de lograr una impartición de justicia acorde a la realidad social que nos acoge.

